N° 226

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 1999-2000

Annexe au procès verbal de la séance du 9 février 2000.

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

fait au nom de la Commission des Affaires économiques et du Plan (1) et du groupe d'étude sur l'avenir de La Poste et des Télécommunications sur les **principales évolutions** *de* **La Poste** *et du* **secteur postal de novembre 1997 à juin 1999.**

Actes du colloque « Postes Europe Territoires » organisé au Sénat le 2 juin 1999.

Par M. Gérard LARCHER,

Sénateur.

(1) *Cette commission est composée de :* MM. Jean François-Poncet, *président* ; Philippe François, Jean Huchon, Jean-François Le Grand, Jean-Paul Emorine, Jean-Marc Pastor, Pierre Lefebvre, *vice-présidents* ; Georges Berchet, Léon Fatous, Louis Moinard, Jean-Pierre Raffarin, *secrétaires* ; Louis Althapé, Pierre André, Philippe Arnaud, Mme Janine Bardou, MM. Bernard Barraux, Michel Bécot, Jacques Bellanger, Jean Besson, Jean Bizet, Marcel Bony, Jean Boyer, Mme Yolande Boyer, MM. Dominique Braye, Gérard César, Marcel-Pierre Cleach, Gérard Cornu, Roland Courteau, Charles de Cuttoli, Désiré Debavelaere, Gérard Delfau, Marcel Deneux, Rodolphe Désiré, Michel Doublet, Paul Dubrule, Bernard Dussaut, Jean-Paul Emin, André Ferrand, Hilaire Flandre, Alain Gérard, François Gerbaud, Charles Ginésy, Serge Godard, Francis Grignon, Louis Grillot, Georges Gruillot, Mme Anne Heinis, MM. Pierre Hérisson, Rémi Herment, Bernard Joly, Alain Journet, Gérard Larcher, Patrick Lassourd, Edmond Lauret, Gérard Le Cam, André Lejeune, Guy Lemaire, Kléber Malécot, Louis Mercier, Paul Natali, Jean Pépin, Daniel Percheron, Bernard Piras, Jean-Pierre Plancade, Ladislas Poniatowski, Paul Raoult, Jean-Marie Rausch, Charles Revet, Henri Revol, Roger Rinchet, Jean-Jacques Robert, Josselin de Rohan, Raymond Soucaret, Michel Souplet, Mme Odette Terrade, MM. Michel Teston, Pierre-Yvon Trémel, Henri Weber.

(2) *Ce groupe d'étude est composé de :* MM. Gérard Larcher, *président* ; Pierre Hérisson, François Trucy, Paul Girod, Jean-Marc Pastor, Pierre Lefebvre, Philippe Adnot, *vice-présidents* ; Louis Althapé, *secrétaire* ; Pierre André, Jacques Bellanger, Janine Bardou, Désiré Debavelaere, François Gerbaud, Alain Gournac, Jean Huchon, Jean-Paul Hugot, Roger Husson, Serge Lagauche, Edmond Lauret, Gérard Le Cam, Jacques Oudin, Michel Pelchat, Danièle Pourtaud, René Trégouët, Pierre-Yvon Trémel.

Poste et télécommunication.

ACTES

du colloque tenu au Sénat
le 2 juin 1999

"Postes Europe Territoires"

**Sous le Haut patronage de Monsieur Christian PONCELET,
Président du Sénat**

**A l'initiative de Monsieur Gérard LARCHER,
Vice-Président du Sénat, Président du groupe d'étude
sur l'avenir de la Poste et des Télécommunications**

Animation des débats par Henri LOIZEAU, journaliste

SOMMAIRE

Pages

MATIN

Pages

APRES-MIDI

PRÉSIDENCE DE M. PIERRE HÉRISSON, SÉNATEUR DE HAUTE-SAVOIE VICE-PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES MAIRES DE FRANCE

Ouverture de la matinée par Gérard LARCHER

Henri LOIZEAU

Mesdames, Messieurs, bonjour et bienvenue à cette journée au Sénat qui sera consacrée à une réflexion sur l'avenir de la Poste, la libéralisation du secteur postal et les défis auxquels devront faire face les différents groupes publics et privés qui se sont engagés sur ce terrain. Le président Larcher va prendre la parole pour ouvrir ce colloque.

Gérard LARCHER

Madame et Messieurs les présidents, mes chers collègues, Mesdames et Messieurs, je tiens tout d'abord à vous souhaiter la bienvenue dans cette salle Médicis du Sénat de la République. Le Sénat est un organe parlementaire dont la réputation n'est plus à faire mais c'est aussi un lieu d'accueil des débats de société et d'attention aux questions prospectives. Je formule donc le vœu que le déroulement de nos travaux réponde à toutes vos attentes et, en tant que président de séance, je m'efforcerai de proscrire de nos discussions toute forme de langue de bois. Il ne s'agit pas d'encourager les polémiques mais de confronter nos idées avec sérieux et respect. Mais nous gagnerons tous à exprimer clairement et en toute liberté ce que nous croyons. Je commencerai donc par vous faire part sans détour de ma vision du monde postal actuel ainsi que des questions auxquelles ce colloque nous permettra, je l'espère, de répondre.

Il me faut avant tout vous rappeler quel est mon engagement politique et quelles sont les valeurs sur lesquelles il repose. J'appartiens à la famille gaulliste. J'estime donc que le souci de l'unité de la nation se trouve au cœur de mes décisions et de mon action d'élu. Je crois aux valeurs originelles du service public : l'accomplissement des tâches générales d'intérêt général par des moyens spécifiques dérogatoires au droit commun me paraît constituer un facteur essentiel de l'unité et de la solidarité nationale. Je pense que l'Etat doit être fort pour rester garant des droits des citoyens et des valeurs de la République. Néanmoins, je ne crois pas que l'Etat doive tout réglementer et je suis convaincu qu'il faut dépasser les simples clivages et querelles idéologiques pour construire le meilleur avenir pour notre pays.

Je suis persuadé que le volontarisme est la pierre de touche de toute action politique efficace. Mais toute politique qui ne reposerait pas sur la réalité économique serait vaine, vouée à l'échec et lourde de cruelles déceptions. C'est sur ces convictions que repose l'analyse des réalités postales contemporaines que j'ai présentée voici dix-huit mois devant la commission des affaires économiques et le groupe d'étude du Sénat sur l'avenir de La Poste. Cette approche repose sur un constat simple : la vision traditionnelle de La Poste que la majorité de nos concitoyens ont à l'esprit appartient au passé.

Les échanges de plis entre particuliers ne représentent plus aujourd'hui que 6 % des activités de La Poste. Le reste du courrier est constitué par les échanges entre les entreprises et entre les ménages et les entreprises. Trop peu de français savent que le tiers du chiffre d'affaire de La Poste est réalisé auprès de quelques 80 clients parmi lesquels des banques, des sociétés de vente par correspondance, des assureurs ou des facturiers. Parallèlement, les nouvelles techniques de communication (fax, Internet, courrier électronique, échange informatique de données...) sont en train de bouleverser les métiers postaux traditionnels. Actuellement, aux Etats-Unis, un abonné à Internet peut éditer sur son ordinateur les timbres de la poste américaine sans avoir à se déplacer. Il lui en coûte un cent de plus que s'il les avait achetés au guichet. Le président de Néopost, une société française qui vend ce service aux Etats-Unis, nous donnera plus de détails sur cette révolution de l'intervention.

Parallèlement à ces évolutions économiques et technologiques, les monopoles juridiques accordés de longue date aux postes européennes sont en voie de réduction programmée. La Commission a arrêté un certain nombre d'orientations et une disposition du projet de loi d'orientation pour l'aménagement du territoire qui a prévu de ramener de un kilo à 350 grammes le poids des envois non express devant obligatoirement être confiés à La Poste. Notre première table ronde fera le point sur ce sujet.

Dans la société de communication mondialisée qui commence à se dessiner, les activités de nature postale me paraissent promises à un brillant avenir. Il y a plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, les évolutions structurelles en gestation seront probablement moins rapides que cela peut être annoncé pour la simple raison que les hommes ne changent pas aisément leurs habitudes. D'autre part, les technologies de l'information offrent de nouvelles opportunités aux postes historiques qui bénéficient d'un savoir-faire et d'une image de marque qui leur permettront sans doute de s'imposer sur Internet pour assurer par exemple la fiabilité et la date certaine des courriers électroniques les plus sensibles. De même, le développement du commerce électronique et des achats à distance devrait accroître le chiffre d'affaire des activités de port de colis à domicile. Enfin, la mondialisation de l'économie et la gestion en flux tendus des stocks et des ventes des entreprises tend à faire exploser le marché international du fret express et de la logistique, c'est à dire le transport rapide et sécurisé sur l'ensemble de la planète de paquets qui contiennent des pièces détachées ou des produits finis.

Les grandes postes européennes possèdent de nombreuses compétences qui laissent supposer qu'elle pourraient exceller dans ce type d'activités. Si quelqu'un doute du caractère porteur de ce marché, il lui suffira de s'intéresser à la réussite exceptionnelle d'UPS, l'un des quatre grands opérateurs mondiaux spécialisés sur ce créneau. Cette société américaine a pris son envol au cours des années 70 et emploie aujourd'hui 340 000 salariés. Elle possède une flotte d'avions moyen et long courrier deux fois supérieure à celle d'Air France et achemine annuellement plus de 5 % du PIB américain. Son chiffre d'affaire est une fois et demie supérieure à celui de La Poste.

Si certains doutent de la capacité des postes européennes à s'intégrer sur ce marché, ils pourront avec profit observer le parcours de la poste hollandaise qui a engagé une stratégie de modernisation au milieu des années 80 et a maintenant absorbé TNT, l'un des quatre grands intégrateurs et est en train de devenir un opérateur majeur. Quelques temps plus tard, la poste allemande s'est résolument engagée dans la même voie. La poste britannique a récemment annoncé qu'elle allait suivre cet exemple.

La poste française est une belle entreprise dont la compétence est internationalement reconnue. Elle est riche du savoir faire des hommes et femmes qui la composent et est un acteur essentiel du service public républicain et de la vitalité des régions. Les élus locaux sont d'ailleurs très attachés à la présence de La Poste sur leurs circonscriptions. Mais cette entreprise possède également quelques défauts : rigidités structurelles, oubli, parfois, des exigences de continuité du service public... Surtout, elle est asphyxiée par des charges financières trop lourdes puisqu'elle doit financer la retraite de tous les postiers et assurer des missions d'intérêt général qui sont trop souvent mal compensées par l'Etat (aménagement postal du territoire, transport de la presse ou rôle de guichet bancaire des plus démunis de nos concitoyens). Ces charges pouvaient se concevoir dans une logique de monopole mais deviennent insupportables dans un univers concurrentiel où il n'est plus possible d'augmenter le prix du timbre.

Notre poste me paraît donc écartelée entre deux défis : la globalisation mondiale qui lui impose de s'engager hors du territoire d'une part, sa présence territoriale et son caractère stratégique pour l'aménagement du territoire qui la force à s'enraciner mieux encore dans l'Hexagone. Or La Poste se trouve dépourvue des moyens financiers nécessaires pour relever ces défis.

A Dublin, en 1996, le Président de la République, en passant un accord politique avec le chancelier allemand, a pourtant offert à l'entreprise une chance inespérée : La Poste a en effet obtenu six ans de répit avant que ne puissent être posées des règles européennes qui déboucheraient sur un choc concurrentiel deux fois plus important que celui auquel nous assistons aujourd'hui. Depuis, il me paraît pourtant que trop peu de décisions ont été prises. Pour affronter le marché mondial, notre poste a besoin de passer une grande alliance avec un opérateur intervenant au niveau international. Deux postes européennes l'ont déjà fait et le nombre de partenaires possibles a diminué depuis lors. Il continuera de diminuer.

Pour nouer cette alliance et pouvoir engager les investissements qui seront nécessaires pour établir une nouvelle stratégie plus offensive, il faut que La Poste dispose d'un capital social. Son statut actuel ne le lui permet pas et il me semble donc nécessaire de le réformer, quelle que puisse être la formule définie en fin de compte. La voie de Société Anonyme d'Etat me semble être à ce titre une hypothèse intéressante. Trop peu de gens osent le dire, même si la Commission Supérieure des Services Publics a engagé le débat et approfondi la réflexion.

Parallèlement, La Poste doit continuer d'assurer son rôle de service public et de soutenir nos territoires en situation difficile. Mais il ne faudrait pas que cela soit source de charges supplémentaires trop importantes. L'Etat doit donc prendre ses responsabilités. De même, les élus locaux doivent être capables de s'investir de façon plus rationnelle dans la définition des missions dévolues à La Poste et de renoncer aux tendances trop niveleuses de notre jacobinisme.

Pour toutes ces raisons, le Sénat avait demandé en 1998 que soit discutée une nouvelle loi d'orientation postale. Jusqu'alors, seul a été voté en 1999 un amendement au projet de loi d'aménagement du territoire visant à transposer la directive européenne. Ce n'est pas suffisant : nous avons besoin de perspectives nouvelles et donc d'un grand texte définissant les ambitions que nous partageons pour La Poste. J'espère donc que ce colloque permettra de répondre à un certain nombre de questions :

- Le gouvernement peut-il se contenter d'attendre que les évolutions du marché lui imposent des décisions ? Quand entend-il présenter la loi d'orientation postale ?

- La Commission de l'Union Européenne peut-elle laisser les monopoles publics postaux avaler des entreprises privées de transport express et de logistique avec des fonds collectés à l'abri de la concurrence ?

- Le retard de la Commission Européenne à présenter une nouvelle réglementation ne risque-t-il pas d'aboutir à une libéralisation sauvage si nous dépassons la fin de l'année 2004 ?

- Quelle régulation doit-on envisager pour le futur secteur postal ouvert à la concurrence ?

- Quelles alliances sont-elles encore possibles aujourd'hui pour la Poste ?

- Comment assurer le meilleur service public et le meilleur aménagement postal du territoire sans créer des déficits financiers insupportables ?

- Comment passer d'une conception immobilière très XIXème siècle à une conception moderne de la présence postale ?

Il est grand temps de répondre à toutes ces questions. La réforme dont a besoin La Poste me paraît devoir être d'ordre structurel afin d'éviter que ses comptes ne soient excessivement déficitaires dans dix ans, comme c'est le cas de la SNCF et des réseaux ferrés de France (62 milliards de pertes annuelles). Il y a quelques mois, le Sénat a fait quelques propositions pour l'avenir de La Poste. Elles sont évidemment à discuter et à débattre. Mais trop peu a encore été fait et certains commencent à se demander s'il n'est pas déjà trop tard. Je ne le pense pas mais ce pourrait être le cas si nous continuons à tergiverser. Je souhaite donc que ce colloque puisse contribuer à aiguiser notre volontarisme.

Je crains notamment que les élus locaux, qui sont paradoxalement le plus attachés à La Poste, ne se montrent trop frileux dans la mise en place des changements structurels qui s'imposent, de peur, sans doute, d'être trompés. Il nous faut donc leur démontrer le bien fondé d'une réforme. Je m'en suis rendu compte voici quinze jours en discutant avec les élus lors d'un débat organisé par "L'Est républicain" : le niveau de conscience des élus face aux problèmes que rencontre La Poste est extrêmement divers. Certains élus venant du monde de l'entreprise sont plus détachés de l'aspect purement immobilier de La Poste et comprennent les enjeux de développement économique profonds. D'autres, par contre, ne voient que leur bureau de Poste local qu'il faut conserver à tout prix.

Il nous faut aujourd'hui dépasser les clivages pour favoriser les intérêts réels de La Poste. C'est un enjeu national et très important à la fois pour l'entreprise elle-même et pour la place de la France en Europe. L'un des objectifs de ce colloque est de contribuer à la prise de conscience des enjeux actuels et de préparer ainsi le texte qui établira le nouveau statut de La Poste. J'espère qu'il permettra ainsi à l'entreprise de conserver les parts de marchés et même d'en gagner de nouvelles au niveau mondial.

Henri LOIZEAU

Monsieur le Président, merci d'avoir ainsi situé le débat de cette journée et les questions importantes. Je vais maintenant ouvrir la première table ronde de la matinée sur le thème de la libéralisation en 1999 et en 2003.

Première table ronde
Etat des lieux : Quelle libéralisation entre 1999 et 2003 ?

Jacques GUYARD

Député, Président de la Commission Supérieure du Service Public des Postes et Télécommunications (CSSPPT)

L'initiative de Gérard Larcher qui a organisé ce colloque arrive au meilleur moment puisque nous sommes actuellement en plein débat parlementaire sur la transcription de la directive européenne. Un certain retard a été pris en France comme dans d'autres pays d'Europe, ce qui prouve bien qu'il existe un réel problème dans la définition de l'avenir du secteur postal.

Le rôle de la CSSPPT

Je préside la CSSPPT qui a été créée en 1990 de façon à ce que le Parlement puisse conserver un certain contrôle sur l'évolution des budgets de La Poste et de

France Telecom qui n'étaient plus présentés comme budgets annexes. La CSSPPT est constituée de sept députés, de sept sénateurs et de trois personnalités qualifiées et doit obligatoirement être consultée par le gouvernement sur les lois, les décrets d'application et les projets de directives européennes concernant ces deux secteurs d'activité. C'est donc le lieu institutionnel du débat sur les postes et télécommunications et un club de parlementaires passionnés par ces questions qui tentent de réfléchir sur les mesures à prendre. L'esprit qui préside à l'activité de la CSSPPT est une recherche du consensus et de l'efficacité. Nous sommes également soucieux d'informer le plus précisément possible le gouvernement et les parlementaires sur l'évolution de nos réflexions. Au cours de ce colloque, vous entendrez plusieurs membres de la CSSPPT dont Gérard Delfau, Pierre Hérisson et François Brottes.

La libéralisation en Europe

En ce qui concerne la libéralisation, je constate à la fois un large consensus de fait et une ambiguïté quant aux perspectives d'avenir. En effet, dans toutes les discussions concernant l'application de la directive européenne, il n'y a pas eu de grands écarts idéologiques entre les différents gouvernements. Tous ont eu le souci de protéger le secteur postal et d'assurer une évolution maîtrisée vers la libéralisation. Les ministres François Fillon et Christian Pierret ont ainsi imposé à la Commission Européenne la conception d'un service universel postal qui est assez proche de l'esprit du service public postal à la française. Cela s'est traduit par l'amendement qui sera adopté le 15 juin par l'Assemblée Nationale et qui constitue l'article 15 bis de la loi sur l'aménagement du territoire. Cet amendement exploite toutes les possibilités d'extension du service universel qu'offre la directive européenne et prévoit le financement les plus larges autorisés par cette directive.

C'est une chose importante puisque le service universel insiste sur plusieurs aspects fondamentaux : la qualité du service (qui est plutôt bonne en France puisque le service est assuré six jours sur sept), la desserte de l'ensemble du territoire et le prix abordable et péréqué. Il existe aussi un secteur réservé pour les lettres de plus de 350 grammes et dont le prix ne dépasse pas cinq fois le tarif de base. Je crois que le service réservé est assez large pour permettre de financer dans des conditions satisfaisantes le service universel. Nous sommes donc dans une libéralisation très limitée puisque seulement 40 % des services de La Poste sont concernés par l'environnement concurrentiel.

La répartition difficile entre secteur en concurrence et secteur monopolistique

Pourtant, le coût du service public hors service universel existe et est assez lourd pour La Poste. De plus, il n'est pas encore financé par des ressources propres. C'est le cas du transport de la presse, du réseau de bureaux en milieu rural notamment, et des retraites des postiers, par exemple. La situation actuelle est

pourtant satisfaisante grâce à l'évolution structurelle dans laquelle s'est engagée La Poste et qui est trop souvent méconnue. La productivité s'est notamment beaucoup améliorée et de nouveaux marchés ont été découverts dans le domaine du publipostage adressé ou du courrier prépayé par exemple.

Le problème est à présent de préparer 2003 afin de ne pas se retrouver brusquement confronté à une libéralisation sauvage en 2004. Mais avant d'engager une réforme de La Poste, il faut être conscient des enjeux : nous nous inscrivons trop souvent, à mon avis, dans un discours de libéralisation subie et inéluctable de l'ensemble du secteur postal. C'est loin d'être une évidence, ainsi que le montrent les débats actuels en Allemagne qui opposent la poste allemande et UPS. UPS accuse en effet la poste allemande d'utiliser les ressources provenant du secteur monopolistique pour améliorer sa compétitivité sur le plan de la livraison de colis. La poste allemande rétorque que c'est une nécessité afin d'assurer une distribution réellement homogène sur l'ensemble du territoire.

La question se posera également pour la France qui compte un quart d'habitants en moins mais dont la population est répartie sur une superficie 1,5 fois plus importante. Ceci représente donc une contrainte beaucoup plus forte en matière de service public. Une libéralisation totale mettrait donc en danger une partie du service universel et en particulier la péréquation des tarifs. Or celle-ci est au cœur de la notion de service public. D'autre part, la libéralisation totale paraît difficile puisque la boucle locale, c'est à dire le réseau rural et des petites villes, serait très difficile à maîtriser pour un nouvel entrant sur le marché. Les discussions sur les prix seraient de plus excessivement difficiles.

On parle également beaucoup à l'heure actuelle d'un tarif unique européen. Mais cette idée me semble complètement utopique, à moins bien sûr de constituer une poste européenne unique. En effet, les différences de territoire et de marché risqueraient de mettre en difficulté certains opérateurs, et notamment la poste française, qui doivent couvrir une surface plus importante et se trouvent confrontés à des densités de population beaucoup plus faibles (60 millions d'habitants pour 550 000 km2 en France soit 100 habitants/km2 contre 1000 habitants/km2 aux Pays-Bas).

La nécessité d'un grand texte postal

Je pense donc qu'un grand texte d'orientation du secteur postal est nécessaire ainsi que le mentionnait Gérard Larcher. Il devra établir clairement quelle mission est confiée au secteur postal, quel niveau de concurrence est compatible avec ces missions et, à partir de là, quel statut est souhaitable pour l'entreprise La Poste. Si on commence à réfléchir au statut en premier lieu, nous risquons de nous retrouver confrontés à des conséquences non maîtrisées et indésirables à la fois sur les missions et sur le niveau de la concurrence. Ce qui doit primer dans la décision finale doit donc être le service aux usagers et la maîtrise de l'aménagement du territoire. Il faudra également refondre entièrement le code des postes et télécommunications qui paraît complètement dépassé à l'heure actuelle.

Je crois donc à la nécessité de maintenir un service réservé assez large pour maintenir la qualité du service sur l'ensemble du territoire mais aussi à la nécessité de faire preuve d'un plus grand réalisme en continuant d'améliorer la productivité de La Poste sur la base des progrès déjà réalisés. Il faut en effet se préparer à la libéralisation du publipostage et du transport des petits colis.

Pour réussir cette modernisation, il faudra assurer une gestion efficace de l'entreprise. Il serait par exemple aberrant de confier la gestion de la trésorerie de La Poste à la filiale CCP, ce qui irait contre la transparence des comptes. Le service financier ne saurait en effet financer le secteur courrier. En revanche, il apparaît nécessaire de confier la gestion de l'ensemble des budgets de La Poste à un service unique. La gestion efficace passe également par un passage réussi aux 35 heures et par la capacité à innover. Je l'ai dit, La Poste a fait d'importants progrès et ils doivent se poursuivre en matière de gestion de l'adresse ou de constitution d'un annuaire universel. Le plus difficile sera sans doute la modernisation du secteur colis-logistique. Une modernisation des outils a commencé mais des efforts restent à fournir pour assurer un réseau véritablement européen. Le plus intéressant serait sans doute d'associer La Poste à un opérateur mondial spécialisé dans ces domaines.

Les ressources pour financer ces réformes

D'autre part, il faudra mettre en œuvre des moyens financiers qui permettront d'engager cette modernisation de façon réellement efficace. La Poste doit pouvoir disposer soit d'un capital social, soit de fonds propres. On pourrait par exemple titriser un certain nombre d'actifs immobiliers, ce qui assurerait la constitution de fonds propres conséquents. Il serait également possible d'ouvrir le capital des filiales qui n'ont pas de raison objective d'être détenues à 100 % par l'Etat. Enfin, on pourrait débloquer les quasi fonds propres de La Poste actuellement gelés à la Caisse des dépôts comme les livrets jeunes ou l'épargne logement.

Je pense que La Poste a les moyens aujourd'hui d'affronter le marché européen et mondial mais qu'il faut que nous lui donnions des règles du jeu claires : la régulation ne me paraît pas être aujourd'hui un objet d'extrême urgence et il faut axer la réflexion sur les missions confiées à La Poste. Il faudra cependant s'intéresser à la question avant qu'il ne soit trop tard.

Robert VERRUE
Directeur général de la DGXIII
à la Commission Européenne

J'aimerais axer mon intervention sur trois points précis : la directive européenne actuellement en cours de transposition, les perspectives de son évolution et le contexte général d'évolution du secteur postal.

La directive européenne

La directive date de fin 1997 et est transposable depuis cette date. L'histoire de sa transposition a été particulièrement difficile.

Pour revenir sur son contenu, il s'agit en fait de promouvoir une libéralisation dans l'harmonisation. Il ne s'agit pas en effet d'une directive fondée sur l'article 90 mais sur l'article 100a (numérotation pré-Amsterdam du traité). Par conséquent, elle donne beaucoup d'importance à l'harmonisation et prévoit donc une gestion lente du processus de co-décision au niveau européen entre Parlement et Conseil des ministres européens. Il aurait bien sûr été possible de recourir à des décisions ponctuelles de politique de concurrence au lieu de créer une nouvelle directive. Ces décisions auraient été beaucoup plus simples à mettre en œuvre puisqu'elles ne nécessitent pas l'intervention du parlement et se prennent au cas par cas. Dans la politique de concentration qui semble prévaloir aujourd'hui au sein des grands groupes postaux, de telles décisions seront peut-être nécessaires. La Commission a pourtant choisi une voie plus lente, plus prudente encore que dans le domaine des télécommunications puisque la pression des technologies y est différente et que les postes possèdent un impact non-postal très important en matière d'aménagement du territoire ou de bancarisation par exemple.

Cette directive essaie de tenir compte de l'émergence d'un secteur concurrentiel très dynamique sur certains marchés postaux qui est liée à l'achèvement du marché intérieur et au passage à l'Euro et modifie profondément la stratégie de certains services postaux comme le courrier express et l'acheminement de colis. D'autre part, la directive cherche à prendre en compte le rôle de service universel des postes. Enfin, elle insiste sur la nécessité d'améliorer la qualité des services techniques. Ce dernier souci repose sur la prise en compte de l'intérêt des consommateurs qui se rapproche du souci de service universel.

En ce qui concerne le financement du secteur universel, la directive prévoit, comme celle sur les télécommunications, la mise en place d'un dispositif de fonds de service universel. Il s'agit ainsi de faire financer la charge du service universel à l'ensemble des opérateurs postaux présents sur le marché. Il est également prévu un service minimum réservé défini par le poids et le tarif des envois de manière à ce que les opérateurs historiques puissent continuer à faire face à leurs obligations de service universel. La nature du service universel pourra varier selon les Etats et chacun pourra tenir compte de ses spécificités géographiques ou démographiques.

Mais cela ne pourra se faire que dans des conditions de transparence et d'identification précise des coûts. Les prix doivent notamment refléter ces coûts, ne serait-ce que pour permettre l'émergence des concurrents durant la période transitoire. Il faudra donc développer une comptabilité analytique précise pour isoler précisément le coût du service universel et calculer les frais réels de l'entreprise. Afin d'assurer le respect de cette condition de la libéralisation, la directive prévoit la mise en place d'un mécanisme de régulation sur le modèle de celui des télécoms. Ce régulateur devra être indépendant puisque, dans la plupart des Etats, l'opérateur historique appartient au service public.

Une transposition difficile

La directive européenne devait être transposée à la mi-février 1999 mais il existe en réalité trois cas de figures :

- Les Etats scandinaves et la Grèce qui ont déjà fidèlement transposé cette directive
- L'Allemagne, Autriche, Royaume-Uni et Espagne où la transposition est encore partielle.

- La France, l'Italie, la Belgique, l'Irlande et le Luxembourg où la transposition est encore en cours.

Il existe en fait deux difficultés majeures : l'interprétation de la directive et le calendrier. Dans ce cas précis, on avait mésestimé ces deux facteurs.

Henri LOIZEAU

Comment analysez-vous la constitution de ces trois groupes ? Pourquoi existe-t-il de telles différences et pourquoi le législateur français a-t-il pris ce retard ?

Robert VERRUE

Les attitudes des différents groupes reflètent assez bien leurs situations sur le plan postal. Certains pays n'ont que peu de mérite à avoir réussi la transposition puisqu'ils étaient déjà dans une logique de libéralisation totale.

Dans le deuxième groupe, certains pays ont fait le choix d'adapter leur opérateur le plus rapidement possible à un cadre réglementaire clair et à une libéralisation rapide. Ceci ne veut pas dire que ces pays ont démantelé le secteur universel : les préoccupations régionales en Allemagne sont au moins aussi vives qu'en France puisqu'il s'agit d'un Etat fédéral. Mais les allemands et les britanniques ont choisi d'exposer leur opérateur plus tôt à la concurrence en pensant qu'il ne servait à rien de temporiser. En effet, la demande de services concurrentiels ne cesse de croître et de nouvelles alliances se mettent en place. Ces pays ont donc souhaité clarifier aussi vite que possible la situation de leur opérateur historique.

Les pays du troisième groupe se trouvent par contre confrontés à deux contraintes : la difficulté à introduire les dimensions d'aménagement du territoire dans la définition du service universel et le manque de temps des assemblées parlementaires pour assurer cette transposition. C'est le cas en France notamment où un travail législatif très important est en cours.

Gérard LARCHER

C'est exact : le calendrier parlementaire est très chargé. Mais nous avons aussi trop tendance à penser qu'en gagnant du temps, nous parviendrons à nous défendre des réalités inéluctables. Cette théorie de l'attente ne conduit cependant pas au dynamisme nécessaire pour engager les profondes modifications auxquelles nous devons faire face. Je souhaite que la France rejoigne bientôt les pays du deuxième groupe et se montre plus offensive.

Robert VERRUE

La directive européenne prévoyait notamment pour décembre 1998 un rendez-vous pour réexaminer la situation. La Commission devait à cette occasion remettre un dossier sur l'évolution de la transposition et du secteur postal dans son ensemble. La Commission ayant démissionné, aucune proposition n'a pu être adressée malgré la tenue d'un débat d'orientation en janvier 1999. Ce dossier sera donc une des priorités de la nouvelle commission de Monsieur Romano Prodi.

Les perspectives d'avenir

Le débat d'orientation de janvier a été précédé en novembre 1998, à l'initiative de la Commission d'un tour de table au sein du conseil des Ministres des télécoms. A l'occasion de leur débat de janvier 1998, les commissaires ont pris acte de la lenteur du processus de transposition, insisté sur la nécessaire fixation d'un délai précis pour une libéralisation partielle (avant 2003-2004), souligné la nécessité de réduire à terme le domaine du service réservé et demandé la fixation d'une date pour la libéralisation totale (avant 2010). Le passage à la libéralisation totale ne signifiera pas la disparition du secteur universel : on pourrait même imaginer comme dans les télécommunications, une définition variable et évolutive de ce secteur.

Dans le domaine des télécoms, en effet, une révision du cadre réglementaire européen a été entreprise qui prévoira sans doute l'accès du grand public à des services de type Internet, ce qui ne faisait pas partie de la définition du secteur universel pour la période 1994-1998. Les dispositions communautaires ne contribueront pas à réduire le service universel mais bien à le développer.

Je ne sais pas si la nouvelle Commission reprendra cette approche ou si elle voudra aller plus vite. Une chose est en tous cas certaine : à l'inverse du discours qui prévalait voici trois ou quatre ans, il paraît aujourd'hui nécessaire de faire évoluer les services postaux aussi vite que les services télécoms. En effet, les données ont changé et la pression technologique et concurrentielle est à présent aussi réelle dans les deux secteurs. Cette situation est probable-

ment liée aux choix et aux ambitions de certains pays qui ont clairement joué la carte de la libéralisation de leur secteur postal.

On voit ainsi apparaître des stratégies très différentes qui risquent d'ailleurs d'être dangereuses pour l'ensemble des acteurs. Certains opérateurs ont ainsi choisi de se positionner parmi les cinq plus grands opérateurs de services postaux intégrés au niveau mondial. Ils seront sans doute responsables de près de 80 % des échanges postaux libéralisés au niveau européen. Dès lors, il faut réfléchir comment La Poste pourra faire face à ces concurrents tout en maintenant son rôle central dans l'aménagement du territoire. Faudra-t-il envisager des alliances stratégiques comme aux Pays-Bas, en Allemagne ou ailleurs ?

Henri LOIZEAU

Vous nous avez parlé d'une période transitoire dont l'échéance n'est pas encore clairement déterminée. Cela ne risque-t-il pas de créer une véritable jungle concurrentielle entre les différentes postes publiques puisqu'il n'existe aucun cadre européen défini ?

Robert VERRUE

C'est un risque évident. Au niveau européen, la transposition n'a pas été achevée, ce qui signifie que les opérateurs français, italiens ou belges ne savent pas comment ils vont devoir se restructurer. Cela risque d'avoir des conséquences stratégiques et financières assez lourdes. D'autre part, nous n'avons toujours pas fixé d'échéance pour l'étape suivante. Cette lacune perdurera sans doute jusqu'à la fin de cette année, le temps pour la nouvelle Commission de faire le point sur la question.

René PETIT
Président de la Fédération Nationale
du Transport Routier (FNTR)

Comme le disait le président Larcher, au-delà de la vision très immobilière et désuète de la poste, il faut rappeler que l'un des métiers principaux de La Poste aujourd'hui est de déplacer des objets pour le compte des individus. Cela signifie que s'intéresser à la libéralisation du secteur postal revient à s'intéresser au devenir des opérateurs de marchandises en Europe.

La situation actuelle

Je rappellerai tout d'abord les grandes mutations de ce secteur. Tout d'abord, le fret à transporter a beaucoup évolué au cours de ces dernières années :

on assiste à une parcellisation de plus en plus grande des marchandises, à une baisse des poids spécifiques moyens et au développement persistant du juste à temps et du 0 stock. Cela répond aux exigences des consommateurs qui souhaitent acquérir les biens achetés le plus près de chez lui et le plus rapidement possible. Ce phénomène se retrouve dans les livraisons entre entreprises : livraisons en bord de chaîne, mise en rayon dans la grande distribution etc...

D'autre part, nous nous situons dans une période d'ouverture européenne et de tentative d'harmonisation des conditions de concurrence. Cette harmonisation est très diverse : en termes de fiscalité, elle est presque achevée, en termes technique, elle est en cours, en terme sociaux, elle est excessivement difficile à mettre en œuvre. Pourtant, des problèmes se posent : ainsi, en matière de fiscalité, l'harmonisation s'est bien trop souvent faite par le haut.

Parallèlement, les prix baissent régulièrement, donnant lieu à une recherche de productivité accrue. Les opérateurs sont donc forcés d'atteindre une taille critique pour être vraiment concurrentiels : réseaux les plus étendus possible, maillage le plus fin possible et économies d'échelle sur les coûts de transport. La troisième évolution importante a été l'intégration de la culture de nos client à nos prestations. Il a donc fallu recourir à différentes technologies nouvelles comme le tracking sur Internet, par exemple.

La nouvelle directive européenne

Aujourd'hui, la directive de 1997 a été transposée par la loi Voynet sans donner lieu à un débat préalable avec les partis concernés. Cela aurait certainement permis d'apporter de nouveaux éléments utiles à la rédaction de la loi. Celle-ci a reconnu l'existence d'un service universel et d'un secteur réservé, la nécessité de mettre en place un organisme de régulation, et la nécessaire transparence des comptes. Pourtant, il faut savoir que la libéralisation du marché européen a poussé les opérateurs publics à ajouter à leurs activités de base des domaines d'action qui étaient jusqu'ici le fait d'opérateurs privés (petit colis, mono-colis et messagerie par exemple).

Ainsi, la libéralisation a eu l'effet inverse de celui attendu : les opérateurs privés ne se sont pas positionnés sur les métiers traditionnels des postes mais ce sont les postes qui ont élargi leur champ d'activité. Pour cela, elles ont eu recours à une croissance externe importante, comme c'est le cas notamment en Allemagne et aux Pays-Bas. Il est vrai que, face à la baisse de l'activité d'acheminement du courrier traditionnel, à l'agressivité de certaines postes européennes et à l'importance de leur clientèle entreprise, La Poste sera obligée de faire preuve d'un esprit de compétition accru.

En ce qui concerne les opérateurs de droit privé, ils devront certainement réagir également et de façon assez rapide.

Henri LOIZEAU

A ce propos, ne pensez-vous pas, suite aux acquisitions de la Deutsch Post et de TPG, que les entreprises françaises courent également le risque d'être "cannibalisées" par les grands opérateurs publics européens ?

René PETIT

Les entreprises privées craignent en effet que les entreprises privées ne recourent aux fonds publics pour généraliser cette stratégie d'acquisitions. Cela donnerait certainement lieu à une vague de procès et il m'apparaît donc souhaitable d'assurer une véritable transparence des comptes pour éviter ce phénomène.

Questions de la salle

Jacques LEMERCIER
Secrétaire général de FO-PTT

Je tiens tout d'abord à féliciter le sénateur Larcher pour l'organisation de ce débat. Je rappelle que FO est en faveur d'une poste française évolutive et capable de relever les grands défis européens et mondiaux. Nous espérons également que les entreprises du secteur privé sauront tirer avantage de cette libéralisation.

Par contre, je remarque que personne ne parle des conséquences sociales de cette libéralisation. Or nous avons rencontré à plusieurs reprises Monsieur Bangemann qui n'a pas approfondi ses conséquences sur l'emploi. Dans le cadre de notre internationale, nous avons réalisé un certain nombre d'études qui montraient qu'une ouverture rapide à la concurrence pourrait se solder par la suppression de 60 000 à 80 000 emplois, ce qui est supérieur au nombre d'emplois créés par Madame Aubry à la RATP.

Nous souhaiterions donc que les engagements de transparence faits par la commission en matière d'emploi soient respectés. Les français doivent connaître les impacts sociaux des décisions prises en matière de libéralisation.

Robert VERRUE

D'une part, je ne pense pas que nous ayons fait l'impasse sur les problèmes sociaux, d'autre part, je ne pense pas que la libéralisation prenne la forme d'une ouverture rapide au marché. Le débat sur l'ouverture à la concurrence du secteur postal remonte à 1993, la directive date de 1997 et la libéralisation totale ne se fera pas avant la deuxième partie de la prochaine décennie. Ce sont des

périodes assez longues et le rythme a tendance à se ralentir encore aujourd'hui, puisque l'Etat recherche justement à diminuer au maximum les contraintes qui pèseront sur La Poste du fait de cette libéralisation.

Je me souviens du chiffre de 60 000 à 80 000 emplois et je serais tenté de vous répondre que, quelles que soient les mesures prises, le calcul des effets sociaux est toujours très incertain. De plus j'ai l'impression que l'exemple du secteur des télécommunications doit nous amener à réfléchir : fin 1995, lorsque l'on parlait de la libéralisation des télécoms, on pensait généralement que ce serait un facteur de chômage. Aujourd'hui, on s'aperçoit que c'est exactement le contraire qui s'est produit : le secteur des télécoms connaît un déficit d'emploi au niveau européen de 700 000 à 800 000 personnes !

Le phénomène ne se reproduira peut-être pas dans le domaine postal mais il faut se garder de tirer de trop hâtives conclusions : nos opérateurs de services publics sont capables de se montrer assez dynamiques pour réagir aux nouvelles données du marché. Nous sommes d'ailleurs actuellement en train d'étudier l'effet que pourrait avoir la libéralisation en terme d'emplois et d'élaborer un certain nombre de scénarios que nous porterons à la connaissance de tous dès que les résultats seront connus.

Bruno DE CHAISEMARTIN
Union française de l'express

Je pense comme Monsieur Petit qu'il est important de sortir du débat franco-français sur le caractère public ou privé de La Poste. Celle-ci a d'ailleurs montré l'exemple en créant l'opérateur privé Chronopost, montrant qu'il n'y a pas antinomie entre service public et entreprise privée. Par contre, les entreprises privées du domaine de l'express sont aujourd'hui très fragilisées par le manque de règles claires sur le marché et il est nécessaire de définir très précisément les champs du service réservé et du service universel mais aussi d'établir une transparence des comptes et une régulation indépendante. Nous souhaitons que le débat ait lieu le plus tôt possible et amène à la constitution de règles de concurrence claires et objectives.

Jacques GUYARD

Le texte que vous demandez est actuellement en préparation et sera sans doute voté dans le courant de l'année. Il est vrai qu'il devient indispensable de fixer des règles du jeu claires et précises, notamment sur les procédures d'autorisation, de contrôle et de sanctions qui concerneront autant le secteur public que les opérateurs privés.

Gérard LARCHER

Nous allons aborder un peu plus tard la question de la régulation du secteur postal. C'est un problème très important et il est nécessaire notamment de définir si nous aurons un régulateur semblable à celui des télécoms, c'est à dire indépendant mais dont l'autorité s'adosse sur celle de l'Etat. L'opérateur des télécoms a démontré son efficacité et son indépendance. Il ne faudrait pas en effet constituer un régulateur du type EDF qui n'aurait pas une action satisfaisante.

Une bonne régulation du marché garantira les intérêts de La Poste comme des entreprises privées. On ne mesure jamais assez les effets que peut provoquer un tel mécanisme puisqu'en favorisant la clarté, il est garant du dynamisme des différents acteurs. L'expérience de l'ART a été à mes yeux très positive et a démontré sa capacité à ouvrir le marché de façon harmonieuse, tant pour les entreprises que pour les personnels et les citoyens.

Deuxième table ronde
Mutation des postes : défis, enjeux, stratégies et réponses.

Henri LOIZEAU

Les différentes postes nationales doivent faire face à de nombreux défis : la libéralisation, l'innovation technologique (notamment l'introduction du commerce électronique)et les bouleversements de l'organisation et de la gestion sociale. Elles doivent également se concentrer sur les exigences de leurs clients et de leurs actionnaires. Je rappellerai quelques chiffres pour resituer ces enjeux fondamentaux : la poste allemande a investi 26,5 milliards de francs en faisant l'acquisition de diverses entreprises (DHL, Britannic Securecor, MIT, Danzas...), la poste des Pays-Bas a investi plus de 15 milliards de francs dans 24 entreprises dont l'australien TNT et a pris une participation dans Jet Service, le numéro 2 français sur son secteur. La Poste a par contre réalisé une seule acquisition majeure dont le montant n'est pas communiqué et quelques acquisitions moins importantes par le biais de sa filiale Chronopost. La capacité d'investissement de ces entreprises est également très différentes puisque La Poste ne pouvait investir qu'à hauteur de 4,99 milliards de francs en 1999, ce qui est très inférieur aux capacités d'investissement allemandes et néerlandaises.

Claude BOURMAUD
Président de La Poste

L'évolution de La Poste n'est pas une problématique nouvelle. En fait, la poste française a toujours cherché à s'adapter pour intégrer à son offre de service toutes les nouvelles technologies : les télécommunications au XIXème siècle, le

chemin de fer et les véhicules automobiles comme moyen d'intégration logistique, l'aviation, l'informatique financière dans les années 60… En fait, nous avons sans cesse cherché à enrichir les services que nous offrons à notre clientèle. Cette clientèle a d'ailleurs beaucoup évolué, comme c'est le cas aujourd'hui où elle est devenue européenne et non plus uniquement française.

La situation actuelle de La Poste

J'ai entendu parler de retard et de désuétude au sujet de La Poste et je pense qu'il est nécessaire de relativiser ces idées. La Poste est une entreprise publique qui se porte bien aujourd'hui : en 1998, le chiffre d'affaire a représenté 93,4 milliards de francs, ce qui représente une hausse de 4 % par rapport aux années précédentes. Tous nos secteurs d'activités ont progressé : le produit net bancaire a progressé de 2,7 % pour atteindre 21,5 milliards de francs, l'activité colis a progressé de plus de 6 % et représente 12 milliards de francs, l'activité courrier a également progressé de 4,4 %.

Je voudrais à ce propos corriger une idée reçue : on parle beaucoup du déclin du courrier mais, dans les faits, c'est le phénomène inverse qui est constaté. En terme de volume, le courrier a connu une hausse de 3,4 % entre 1997 et 1998. Cette hausse a même atteint 7 % dans le cas de la publicité adressée.

Cette évolution positive s'est traduite par un résultat net de 350 millions de francs et par une progression de 50 % de la marge brute d'autofinancement qui est passée de 3,2 milliards de francs à plus de 5 milliards de francs. Nous avons donc retrouvé grâce à l'amélioration de notre système de gestion des capacités financières qui nous seront très utiles pour l'avenir.

La libéralisation du marché européen

En ce qui concerne l'évolution des postes dans un contexte européen, je pense que nous sommes aujourd'hui confrontés à deux défis : les nouvelles réglementations et l'évolution des autres entreprises du secteur. La nouvelle directive européenne convient à La Poste qui se félicite du fait qu'elle vienne en application du traité 100a du traité de Maastricht et non du traité 90 et soit donc sujette à la codécision du Parlement et du Conseil des ministres. Il s'agit en effet d'une décision politique forte.

Nous tenons également beaucoup à la notion de service universel dont le contenu pourra varier selon les spécificités nationales ainsi qu'au service réservé qui assure une juste contrepartie au service universel. Cela ne veut pas dire qu'il faille considérer cette directive comme une protection définitive. Il suffit pour s'en rendre compte de la lire attentivement : on s'aperçoit alors que le mot "client" y est omniprésent. Cela signifie donc que la poste française ne peut prétendre aujourd'hui être différente des autres entreprises postales européennes. Il nous faudra

comme elles adapter nos offres de service en y intégrant notamment les nouvelles technologies.

Nous devrons également faire en sorte d'être compétitifs par rapport aux autres acteurs, tant sur le plan qualitatif que sur le plan des tarifs. Les prix devront donc être alignés sur les coûts. En fait, La Poste doit placer le client au centre de ses préoccupations et de ses stratégies . C'est pour cette raison que nous segmentons nos clientèles de façon la plus fine et la plus appropriée possible, que nous adoptons une démarche commerciale de plus en plus ciblée et que nous tenons compte de la réalité complexe du marché auquel nous sommes confrontés. Il est en effet très important de n'oublier ni le service public, ni les besoins des entreprises.

Par ailleurs, je tiens à rappeler que la directive n'est pas immuable : une évolution est attendue pour 2002 dont nous ne connaissons pas à l'heure actuelle le contenu. Monsieur Verrue a également évoqué la possibilité d'une libéralisation totale dans une dizaine d'années qui continuerait cependant de prendre en compte le service universel péréqué. Nous ne pouvons donc pas agir comme si l'avenir était assuré. Il nous faut nous préparer aux évolutions futures. Pour cela, il faut avant tout se donner les moyens de répondre aux attentes de plus en plus fortes de nos clients. Il faut également tenir compte de la pression concurrentielle accrue venant d'Allemagne et des Pays-Bas, par exemple.

La stratégie de La Poste

A ce sujet, et malgré sa réputation de désuétude, La Poste a su se montrer très innovante en créant la filiale Chronopost en 1985. Cette filiale a évolué et est devenue aujourd'hui une entreprise privée véritablement autonome qui fonctionne en toute transparence et sans aucune distorsion de concurrence. Chronopost réalise à l'heure actuelle un chiffre d'affaire de 2,7 milliards de francs et est présente au Portugal, en Espagne en Grande-Bretagne et en Belgique. D'autres filiales ont également été créées comme TAT express dans le domaine des envois en express ou Publitrans pour la logistique. Ces filiales représentent une contribution de 5,8 milliards de francs au chiffre d'affaire de La Poste.

S'il fallait acheter ces entreprises aujourd'hui, il faudrait les payer plusieurs milliards de francs avant de commencer à penser aux acquisitions supplémentaires que nous avons réalisées.

Henri LOIZEAU

Pourriez-vous nous parler à ce sujet de l'enjeu de la holding colis/logistique qui regroupe diverses sociétés détenues par La Poste ?

Claude BOURMAUD

Il faut savoir qu'il existe aujourd'hui deux domaines d'activité très sensibles : l'express (documents livrés à J+1 avant 12h00) et le mono-colis entreprise/entreprise (mono-colis livrés en J+1 avant 18h00). Nous avons l'intention de nous étendre en Europe dans ces domaines et nous avons pour cela noué des accords avec TNT. De plus nous comptons développer un réseau de mono-colis entreprise/entreprise européen. Nous avons donc initié la logique de prise de contrôle du réseau DPD par l'achat de la société Denkaus qui réalise à peu près 2,5 milliards de francs de chiffre d'affaire. Cette acquisition a coûté à La Poste 1 milliard de francs.

Nous avons cependant l'intention de développer une stratégie différente de certains autres opérateurs comme la poste allemande par exemple. Nous cherchons ainsi à nouer des partenariats avec les pays européens qui souhaitent travailler avec nous, comme cela a été le cas avec Correos pour l'express et le mono-colis entreprise/entreprise. D'autres accords sont aujourd'hui en cours de négociation. Nous avons également l'intention de constituer un réseau européen dans le domaine du mono-colis entreprise/entreprise et de trouver ou de consolider une alliance internationale.

Le financement de ces actions

Nous cherchons avant tout à favoriser l'autofinancement et nous avons accepté dans le cadre du contrat d'objectifs et de progrès signé avec l'Etat le 25 juin dernier de diminuer nos tarifs en francs constants sur la période 1998-2001. Il ne sera donc pas possible de réaliser de nouvelles acquisitions en augmentant nos tarifs.

Nos sources de financement proviendront donc de notre marge brute d'autofinancement qui est passée de 3,2 milliards de francs à plus de 5 milliards de francs. D'autre part, pour assurer une plus grande efficacité sur le plan industriel et financier, nous avons créé une holding entièrement dédiée au colis/logistique en dédoublant Sofipost, ce qui fut assez difficile. Bertrand de Mascarelle est le responsable de cette nouvelle holding et Monsieur Béglet, l'ancien directeur de TNT Europe, en est le directeur général. Tout cela marque notre volonté d'évoluer pour faire face aux nouvelles conditions du marché.

Aujourd'hui, nous sommes à 100 % propriétaires des sociétés dans le capital desquelles nous sommes entrés. Nous pourrons donc ouvrir progressivement au marché leur capital tout en gardant le contrôle, ce qui nous permettra de bénéficier de ressources financières supplémentaires. Enfin, vous avez évoqué l'actif immobilier de La Poste qui peut également être une source de financement par ingénierie financière.

La Poste est donc en bonne santé et continuera à se consacrer à la fois au secteur concurrentiel et aux missions de service public qui lui sont confiées. Il faudra néanmoins engager une négociation avec l'Etat et les collectivités locales sur

les modalités qui permettront d'assurer aux français les plus défavorisés un service de qualité. Nous souhaitons par exemple augmenter de 10 % notre présence dans les zones urbaines sensibles au cours des prochaines années.

Henri LOIZEAU

Vous avez évoqué le service postal universel en disant que son contenu pouvait être différent selon les pays où il était mis en œuvre. N'est-ce pas justement contradictoire avec sa dimension d'universalité ?

Claude BOURMAUD

Je pense qu'il faut raisonner simplement : les mutations actuelles sont provoquées par l'ouverture à l'Europe, la multiplication des échanges et les variations des comportements de nos clients. En tant qu'entreprise publique nous sommes également héritiers d'une administration qui possédait une vocation de service public très forte. Notre réseau n'a donc pas évolué en fonction des bouleversements démographiques qu'a connus notre pays. Aujourd'hui, il ne s'agit pas de renoncer à ces missions de service public mais d'éviter que seule La Poste n'ait à supporter leur coût.

Les allemands ont des problèmes de réseau comparable et ont déjà défini des stratégies pour les résoudre. Nous avons fait de même en signant le contrat d'objectifs et de progrès avec l'Etat le 25 juin dernier : il s'agit en effet de trouver des moyens d'offres publiques sous forme de mutualisation. Je suis convaincu que nous pouvons trouver des solutions partielles par ce biais mais que cette voie ne sera pas suffisante.

Au cours des décennies à venir, il nous faudra donc définir clairement des missions, des contractualisations et des sources de financement. Dans le cas contraire, La Poste ne pourra pas conserver des tarifs concurrentiels face à ces concurrents européens. Nous avons peu de temps pour nous adapter mais c'est une nécessité absolue.

Gérard LARCHER

J'ai entendu le président Bourmaud parler de la valorisation du réseau et du patrimoine pour financer la présence de La Poste sur le marché concurrentiel. Je pense que c'est une notion très intéressante. Il y a quelques années, la force d'une entreprise venait de sa masse salariale. Aujourd'hui, c'est la capacité d'investissement qui prime. UPS, par exemple, a déjà acheté 30 Airbus et s'apprête à en acheter 30 autres.

Je rappelle que, dans le rapport de 1998, nous avions indiqué que la valo-

risation du patrimoine de La Poste constituait une source de financement privilégiée. Il faudra en tenir compte dans la rédaction de la loi d'orientation postale.

Ad SCHEEPBOUWER
Président de TNT Post Groep

J'aimerais tout d'abord vous remercier de m'avoir invité à ce colloque. Je vais essayer de vous donner un aperçu aussi net que possible des évolutions récentes qu'a connues la poste néerlandaise ainsi que de sa situation actuelle. Je pense que certains aspects de notre expérience pourront être très instructifs pour les autres postes européennes. En effet, la France, comme de nombreux autres pays, cherche aujourd'hui un nouveau mode de fonctionnement en accord avec la directive européenne. C'est d'autant plus important que le marché postal risque de connaître une véritable révolution au cours des prochaines années. La Poste française est une entreprise qui aura beaucoup de cartes à jouer sur ce marché européen.

La transformation du secteur postal aux Pays-Bas

Je vais maintenant vous parler plus en détail de l'évolution qu'a connue la poste néerlandaise au cours de ces dernières années. Nous sommes passés d'une relativement petite société postale qui ne réalisait aucun bénéfice à une société de 49 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1998 et qui présente un bénéfice de plus de 2,4 milliards de francs en ayant su se diversifier dans le domaine de la logistique et de l'express. Cela a évidemment demandé un travail en profondeur sur nos structures.

En fait, le processus a commencé en 1989.La poste a été transformée en société sous le nom de KPN. Le gouvernement de l'époque pensait que tous les actionnaires pourraient bénéficier d'un développement (activités postales et télécommunications réunies) hors de la sphère publique. Une entreprise responsable au plan financier devrait être plus flexible, plus efficiente et plus agressive.

Ptt Post soutint pleinement la vision du gouvernement. Ce fut certainement une bonne décision puisque cela nous a donné l'opportunité de nous développer sous l'aile de KPN avant de nous en détacher.

L'entreprise a nommé à sa tête une nouvelle équipe de managers qui prônait une approche résolument différente des problèmes du groupe. Ils ont été, comme moi-même, recrutés du monde des affaires. A l'époque, notre situation était particulièrement difficile : les clients n'étaient pas satisfaits, les marges étaient trop faibles et nous n'avions aucune perspective de croissance puisque le marché néerlandais était parvenu à maturité. De plus, nous étions particulièrement vulnérables aux effets de "braconnage" sur nos clients les plus importants.

La démarche a donc été avant tout d'améliorer la satisfaction des clients tout en générant un résultat qui nous permettrait de financer notre expansion future. Pour cela, il nous a fallu augmenter de façon importante notre rentabilité. C'était d'autant plus difficile que nous ne bénéficions plus de subventions de l'Etat. Nous avons donc recherché une meilleure transparence au sein de l'entreprise pour pouvoir aligner nos tarifs sur les coûts. C'est un aspect indispensable d'une évolution saine. Mais cette recherche de transparence s'est accompagnée d'une nécessaire responsabilisation des employés qui devaient être sensibilisés à cette recherche de productivité accrue. Enfin, nous avons commencé à chercher des secteurs en croissance sur lesquels nous pouvions nous positionner, recourant pour cela à la croissance externe.

La recherche de rentabilité

Nous avons utilisé deux moyens pour accroître notre rentabilité. Tout d'abord, il nous a fallu trouver un meilleur mode de gestion de l'entreprise, plus conforme à l'esprit d'une société privée. Cela signifiait réformer le statut du personnel puisque 70 % de nos coûts étaient des coûts de main d'œuvre. Nous avons donc longuement négocié avec les syndicats qui étaient conscients de la nécessité pour l'entreprise de quitter le service public. Leurs adhérents avaient en effet de meilleures perspectives d'avenir au sein d'un groupe privé.

Nous avons commencé par accorder une période transitoire de sept ans pour faciliter le changement de statut du personnel. Mais aujourd'hui, la structure de nos salaires est la même que celle des autres entreprises privées. Nous n'avons eu que peu de pertes d'emploi et aucune grève et nous sommes très fiers d'avoir su réaliser cette évolution en accord avec les syndicats et non pas contre eux. En fait, la période de transition a permis le départ en retraite de certaines personnes et la modernisation progressive de notre équipement. Nous sommes ainsi passés en 1990 de 25 % de courrier trié automatiquement à 75 %. Nous atteindrons, à la fin de 1999, 90 %, ce qui est un facteur non négligeable de rentabilité.

D'autre part, nous avons créé huit unités d'affaire, chacune responsable de son propre bénéfice et de ses propres coûts. Cela a fait doubler la rentabilité de l'entreprise en deux ans. Nos profits sont ainsi passés de 0 à 820 millions de florins de 1989 à aujourd'hui(1998).

La recherche de croissance

En 1989, nous pensions que notre activité de base était en recul. En fait, ce fut vrai jusqu'en 1993 mais, depuis, le courrier connaît une croissance continue qui a atteint l'an dernier plus de 7 %. Nous comptons sur une hausse de 2 à 4 % par an dans l'avenir. Cette évolution s'explique par la qualité accrue de notre service, par la constance de nos tarifs depuis 1991et par le fait que les nouveaux moyens de communication (e-mails) ont davantage affecté les télécoms que les postes.

Nous avons aussi cherché à favoriser une croissance du courrier international, du courrier direct et du traitement de documents. Ces différents secteurs ont connu une croissance importante qui devrait atteindre 3 ou 4 % cette année. La libéralisation du secteur devrait en outre permettre d'étendre encore notre secteur courrier à l'extérieur des Pays-Bas.

A partir de 1994, nous avons également cherché à diversifier nos activités en nous intéressant à l'express et à la logistique. Pour cela, nous avons créé notre propre entreprise aux Pays-Bas puis nous avons acquis des entreprises de ce secteur en Belgique, au Danemark et en Allemagne. En 1996, nous avons acquis TNT et TNT Express qui nous permettent d'avoir accès à 200 pays.

L'impact de ces développements est immense sur le profil de l'entreprise. Le chiffre d'affaires a doublé atteignant 46 milliards de francs ainsi que le nombre d'employés qui atteint 100 000.

Nous avons également pris notre indépendance vis à vis des télécoms en 1998. Cela nous a été très favorable puisque nous avons continué à développer notre secteur logistique en France et en Italie.

Les différents acteurs sur le marché européen

De nombreuses sociétés ont actuellement des ambitions européennes. C'est le cas de La Deutsche Post, de La Poste et de la Royal Mail. Beaucoup seront amenées à se développer par alliance ou par absorption. Nous avons TNT et la Deutsche Post a passé un accord avec DHL. La Poste s'est spécialisée sur le mono colis, la Royal Mail et la Deutsche Post sur le colis, nous sur l'Express et la logistique. Il est donc probable que plusieurs opérateurs se battent pour contrôler ou s'allier avec UPS.

En ce qui concerne la France, je rappellerai qu'elle joue un rôle économique primordial en Europe. Nous souhaitons donc nous y développer et nous sommes déjà passés de 1700 personnes à 4500 personnes présentes. Il nous faut à présent nous repositionner et nous assurer que nous sommes sur les créneaux qui seront les plus porteurs. Nous avons de bonnes relations avec La Poste qui a en ce moment un contrat avec TNT. Je souhaite donc que cette entreprise parvienne à assurer son avenir pour enrichir encore notre coopération. Nous suivrons avec intérêt les développements en France et ceux de La Poste.

Henri LOIZEAU

Je vous remercie pour ce portrait fidèle de la nouvelle poste néerlandaise et des transformations qu'elle a pu engager au cours de ces dernières années. Vous nous avez dit que cette évolution s'était faite dans un climat social remarquable. Pourtant, vous avez suscité plus de 5000 suppressions de postes et transformé le statut des

fonctionnaires en statut de salariés du privé tout en augmentant la productivité. Je souhaitais vous demander s'il existe des recettes pour reproduire un tel miracle.

Ad SCHEEPBOUWER

Je pense que cela s'explique tout simplement par le fait que nous avons pris le temps de mettre en place cette transformation radicale. Nous savions dès le départ quelles étaient les étapes de notre privatisation progressive. Nous avons commencé à installer l'équipement avant de procéder à tout licenciement. De plus, nous avons cherché, chaque fois que c'était possible, à favoriser les retraites ou les reconversions vers de nouveaux emplois. Le plus important a sans doute été la franchise et l'ouverture que nous nous sommes efforcés de conserver vis à vis de notre personnel et des syndicats. Nous avons toujours essayé de trouver la solution la plus consensuelle possible. Vous pourrez en discuter plus en détail avec Monsieur Lohman par la suite.

Henri LOIZEAU

Je voulais également savoir si les conditions de travail ne s'étaient pas dégradées puisque alors que le volume de courrier à traiter augmentait, les effectifs, eux, diminuaient.

Ad SCHEEPBOUWER

Je pense que les conditions de travail se sont améliorées. Nous appartenons en effet à un groupe qualité et nous avons déjà remporté un prix qualité. De plus, nous faisons un certain nombre de sondages auprès de nos clients et de nos employés et il apparaît que le personnel de la poste néerlandaise est bien plus satisfait de ses conditions de travail que la plupart des personnels de groupes industriels de taille équivalente. Il y a en effet quelques reproches provenant de la surcharge de travail mais il existe aussi une réelle motivation.

Henri LOIZEAU

Pouvez-vous nous dire si vous remplissez les critères de conversion du système universel postal. Je sais en effet que certains élus locaux ont protesté contre la fermeture de bureaux aux Pays-Bas. Comment les usagers réagissent-ils face à ces différentes évolutions ?

Ad SCHEEPBOUWER

La poste néerlandaise doit se plier aux contraintes de toute société privée et écouter ses consommateurs. Nous n'avons donc pas augmenté nos tarifs depuis

1991. En ce qui concerne les bureaux, ils sont passés de 2500 à 2600. La différence est que ces bureaux sont installés en fonction des attentes des consommateurs et non en fonction des exigences de l'Etat. En fait, il existe moins de bureaux mais plus d'agences qui donnent accès à 95 % des services de la poste néerlandaise. Par contre, en cas d'exigence particulière (envoi d'un colis au Paraguay, par exemple), le client sera forcé de se rendre à un bureau plus important. La priorité reste toujours la même : assurer le meilleur service au coût le plus réduit. Il n'est donc pas possible de laisser fonctionner des bureaux qui ne vendraient que quelques timbres.

Dr TUMM
Membre du directoire de Deutsche Post AG

Merci de m'avoir invité à ce colloque auquel j'espère pouvoir contribuer en vous apportant l'expérience de la poste allemande en matière de libéralisation. J'ai donné à mon intervention le titre de "Plaidoyer pour une libéralisation à l'unisson". C'est le slogan de la Deutsche Post.

De notre point de vue, les entreprises postales européennes doivent avoir des chances de développement loyale sur le nouveau marché. En effet, les entreprises ne pourront faire face à la concurrence que si elles satisfont les besoins de leur clientèle. Ce doit être la priorité absolue de toute stratégie postale. D'autre part, en tant que partenaires logistiques, les entreprises doivent être capables d'agir au niveau mondial et de traiter tous les produits de leurs clients. Outre le courrier traditionnel, il faut que les postes se positionnent sur l'ensemble des marchés.

Il ne faut pas qu'existent des entraves au développement des différents opérateurs, notamment dans le domaine des acquisitions. En fait, la libéralisation doit se faire de façon équilibrée, tant au niveau national qu'au niveau européen. Pour cela, il faut assurer une régulation objective et indépendante. L'objectif est en fait d'accéder à un marché européen réellement compétitif.

La satisfaction des clients

Nos clients agissent de plus en plus à l'international : 80 % du chiffre d'affaire est réalisé avec des entreprises qui se positionnent au niveau mondial. Les clients veulent donc avoir accès à la fois à des services postaux, logistiques et à des solutions flexibles et sur mesure. C'est pour cette raison que nous nous sommes positionnés sur le commerce électronique depuis quinze jours.

La libéralisation à l'unisson

Selon nous, la situation actuelle du marché postal européen entraîne d'importantes distorsions de concurrence. Il faut donc que la directive européenne

soit adaptée le plus rapidement possible. La directive dit notamment que le courrier de moins de 350 grammes restera le monopole des opérateurs historiques. Notre propre loi postale de janvier 1998 n'assure un monopole que jusqu'à 200 grammes et même 50 grammes pour le courrier direct. Dès la fin 2002, ces limites disparaîtront. En fait, notre régulateur se montre même assez tolérant et accepte de nombreuses exceptions aux règles en vigueur.

Notre chance vient du fait que la poste allemande réalise plus de 50 % de son chiffre d'affaire à l'international. Mais nous nous heurtons au retard qu'ont pris de nombreux gouvernements pour transposer la directive européenne. Il n'y a donc pas régulation symétrique.

La privatisation

La privatisation nous paraît être un outil privilégié de la libéralisation du marché postal du XXIème siècle. Les entreprises ne pourront se maintenir au niveau mondial qu'en satisfaisant les impératifs internationaux de leur clientèle et il leur faut pour cela beaucoup investir. Il existe donc un fort besoin capitalistique qui peut être comblé de façon privilégiée par une privatisation qui apportera à l'entreprise les fonds dont elle a besoin.

Pourtant, afin d'assurer une introduction en bourse fructueuse, il faut auparavant assurer la rentabilité de l'entreprise. Pour cela, il faut être certain qu'aucune influence politique ne s'exerce sur elle. De plus, il faut créer des conditions cadres harmonisées sur le marché postal et assurer la liberté d'entreprise de l'opérateur. Nous pensons en effet qu'il doit être capable de traiter aussi bien des lettres que des colis, de l'express ou de la logistique. Ces différents marchés sont liés et ne sauraient être dissociés artificiellement.

C'est la raison pour laquelle nous nous sommes positionnés sur le secteur de la logistique en rachetant Danzas, Netloyd et ASG. Il faut également développer le secteur de l'express qui est de plus en plus demandé par les entreprises.

La stratégie de Deutsche Post

Nous avons aujourd'hui trois impératifs : internationaliser, élargir la base de produits et développer la logistique à haute valeur ajoutée (commissionnement, stockage, prise de commande...). Or la poste allemande est très bien préparée à affronter la concurrence puisqu'elle a déjà connu de nombreux succès : le résultat de 1998 a représenté 1,8 milliards de DM, soit 68 % de progression par rapport au résultat de 1997. Nous nous sommes internationalisés par le biais d'acquisitions, de coopérations et de prises de participation au niveau national et international. Nous avons investi dans DHL et Danzas. Nous avons développé le réseau de paquets, de colis et de logistique.

Nous pouvons aujourd'hui proposer à nos clients des services électroniques logistiques et du commerce électronique. Nous avons également augmenté notre taux d'automatisation en établissant 83 centres de tri postal. Cela nous a permis à la fois de diminuer nos coûts et d'améliorer notre qualité. Nous comptons donc entrer en bourse à l'automne 2000. En fait, nous avons achevé la première phase d'assainissement et d'amélioration de la qualité, passant de pertes de 700 millions de DM à un profit de 1,3 milliard de DM. La deuxième phase comprendra une expansion et une meilleure intégration de nos services.

Notre entrée en bourse sera facilitée par l'évolution de notre chiffre d'affaires : 18,6 milliards de DM en 1990, 28,7 milliards de DM en 1998 et 50 milliards de DM en 2000.

Henri LOIZEAU

Je souhaitais poser une question commune aux trois présidents. Face à la montée en puissance du commerce électronique, les postes allemandes et néerlandaises se sont positionnées sur ce marché. La poste néerlandaise a notamment créé un service Quick Shipper qui permet de suivre en direct l'acheminement de ses colis sur Internet et souhaite faire passer les commandes Web de 3 % à 50 % en cinq ans. Les ventes conclues sur Internet sont encore peu importantes mais j'aimerais connaître la vision qu'ont les trois présidents des perspectives d'avenir de ce secteur.

Ad SCHEEPBOUWER

Le commerce électronique sera sans doute appelé à se développer beaucoup à l'avenir mais personne ne sait exactement quel est l'avenir exact de ce marché. J'ai lu une étude sur le volume de vente en 2003 qui l'estimait à 60 milliards de dollars. Hier, j'entendais parler de 120 milliards de dollars. De toutes façons, le secteur connaîtra une croissance très forte qui concernera principalement les rapports entreprises/entreprises. En effet, les transactions entreprises/particuliers ne représenteront que de faibles valeurs. Il nous faut cependant veiller à toutes les opportunités et acquérir les compétences qui seront nécessaires pour traiter ce type de commandes. Nous sommes déjà très accessibles pour les entreprises mais il nous faut consolider notre logistique pour les clients privés.

Dr TUMM

Il existe deux types d'activités de commerce électronique. Tout d'abord, nous avons créé une home page consacrée à certains produits que les consommateurs peuvent commander. D'ici deux ou trois semaines, nous voulons rendre accessibles tous nos produits par ce biais. D'autre part, nous avons créé un service de commerce électronique qui assure l'ensemble du processus, de la comman-

de à la livraison. Le marché est très difficile à évaluer mais nous devons être présents afin de pouvoir offrir ce service aux clients qui le privilégieront. En Allemagne, certains consommateurs ne traitent plus leurs services bancaires que sur Internet, par exemple. La difficulté vient en fait des coûts très importants que nécessite un positionnement sur Internet.

Claude BOURMAUD

La Poste est convaincue du caractère irréversible des nouvelles technologies comme Internet et du développement du commerce électronique. Nous ne connaissons pas le rythme futur de cette évolution et nous avons donc déterminé une politique très simple. En premier lieu, il faut imprégner notre groupe de ces nouvelles technologies à la fois au service de la logistique et du commerce électronique. TAT Express et Chronopost offrent aujourd'hui à leurs clients la possibilité de suivre leurs envois en direct sur Internet. Ce sera bientôt le cas de Dilipack. Pour développer notre offre de commerce électronique, nous avons acheté Publitrans qui réalise aujourd'hui 400 millions de chiffre d'affaire et est spécialisé dans le domaine de la logistique fine.

Nous souhaitons également utiliser les nouvelles technologies pour assurer nos propres transactions. C'est déjà le cas de la philatélie qui représente un chiffre d'affaire de 600 millions de francs. Les philatélistes peuvent aujourd'hui commander et payer leurs timbres par Internet. Ils sont livrés dans un délai de quatre jours. Cela préfigure assez bien la relation nouvelle que nous comptons établir avec notre clientèle.

Nous comptons également transposer sur Internet un certain nombre d'offres de services comme les prêts à poster. Il serait également possible d'éditer un timbre en vente sur le Net. Nous avons d'ailleurs passé un accord avec la SAGEM pour une offre de certification qui nous permettra d'accompagner notre commerce électronique. Enfin, nous travaillons à la transposition de notre système de banque à domicile sur Internet. Le problème est de choisir le bon rythme pour ne pas affecter trop de ressources de façon aléatoire.

Troisième table ronde
Quel futur postal ? Concurrents et régulateurs.

Richard WOODS
Ambassadeur de Nouvelle-Zélande en France

Je ne suis pas un expert des questions postales mais seulement un consommateur. De même, la Nouvelle-Zélande n'est pas associée intimement à l'idée d'un quelconque exemple postal. On pense plus volontiers au rugby, aux

moutons, à la voile ou aux kiwis… Pourtant, j'ai très souvent l'occasion de prononcer des discours sur les réformes économiques qui ont été introduites dans mon pays depuis 1984. C'est dans le cadre de ces réformes d'ensemble qu'il faut envisager la libéralisation du secteur postal.

Les réformes en Nouvelle-Zélande

Depuis 1984, le gouvernement a procédé à de profondes transformations économiques parmi lesquelles :

- la suppression totale des subventions à l'agriculture,
- l'indépendance de la banque centrale,
- la libéralisation du marché de l'emploi,
- la responsabilisation du gouvernement en matière fiscale qui doit publier tous les six mois les prévisions en matière de fiscalité pour le pays.
- La transformation en société ou la privatisation de toutes les entreprises d'Etat comme les chemins de fer, l'office des forêts, l'aviation civile, les télécommunications ou la poste.

Cette dernière mesure a pris effet dès 1987.

La poste néo-zélandaise

L'entreprise connaissait de graves difficultés liées aux déficits, aux retards de livraison, au sureffectif, au manque de capital et aux insuffisances en matière de gestion. Il est alors apparu nécessaire de créer un nouveau cadre pour la gestion de l'entreprise et d'assurer l'indépendance du management vis à vis du gouvernement. Pour cela, on a mis à plat le mode de fonctionnement de l'entreprise pour la réorganiser en profondeur. Le rapport qui a suivi cette analyse était intitulé "Serrer la bride du dinosaure".

Au cours des cinq premières années qui ont suivi l'indépendance de la poste il a fallu accroître les investissements et modifier l'organisation de l'entreprise. La rapidité d'action a sans doute été un facteur clef de succès, même si elle a rendu le changement assez douloureux dans certains cas. Mais c'était la seule façon d'assurer une croissance vraiment stable et profitable.

Des résultats très positifs sont d'ailleurs apparus : une croissance de 5 % par an du volume et des profits qui a permis une baisse des prix à trois reprises. Cela a permis de diminuer le prix du timbre de 11 %. Notre poste a même développé une activité de conseil international auprès de 35 pays. Parallèlement, la poste s'est recentrée sur son marché de base : les activités de télécommunication ont été vendues à une entreprise américaine et les activités bancaires à une banque commerciale néo-zélandaise.

Ainsi, après quelques années consacrées à l'investissement et à la prise en charge des licenciements, la poste a connu une hausse importante du profit moyen

en 1994, 1995 et 1996. Cela a permis à l'entreprise de se diversifier et de se préparer à la dérégulation du marché.

En fait, paradoxalement, l'Etat a tiré un grand avantage de la libéralisation puisque les revenus de ses dividendes et les impôts que lui versait la poste n'ont cessé d'augmenter.

La productivité

La hausse de la productivité a été rendue possible par la baisse de la part de la main d'œuvre dans les coûts de l'entreprise (de 75 % à 51 %). Cela a permis à la poste néo-zélandaise de bénéficier du timbre domestique le plus économique des pays de l'OCDE après celui de la Turquie. Pourtant, la Nouvelle-Zélande a la superficie de l'Italie et une population de 3,6 millions d'habitants seulement.

Le réseau de distribution de timbres était constitué de 800 bureaux de poste et 400 points de vente. Aujourd'hui, il n'y a plus que 300 bureaux de poste mais nous avons multiplié le nombre de points de vente. Au départ, le public se plaignait un peu mais cela n'a pas duré et le taux de satisfaction actuel est de 95 % aujourd'hui contre 60 % avant la libéralisation.

La déréglementation

La déréglementation n'a pas empêché la poste de continuer sa progression en se fondant sur une stratégie simple : une politique client très forte, un personnel compétent, une grande importance accordée au résultat, et un intéressement du personnel à ce résultat sous forme de bonus. Actuellement, la poste livre 70 % de courrier en plus avec 34 % de charges unitaires en moins. La productivité a augmenté de 130 % alors que le personnel a diminué de 40 %. La poste rapporte à l'Etat plus de 2 milliards de francs sous forme d'impôts et de dividendes. Enfin, il n'y a pas eu un seul jour de grève. Le niveau de profitabilité a augmenté de 25 % et le chiffre d'affaires a augmenté de 11%.

Je vous conseille à ce propos de lire le discours prononcé par le directeur des relations internationales de la poste de Nouvelle-Zélande : "The global postal industry of the future".

Marie-Dominique HAGELSTEEN
Présidente du Conseil de la Concurrence

Parler de l'ouverture d'un marché à la concurrence pose évidemment la question de savoir comment elle sera instaurée et maintenue. Cela implique donc une régulation et une surveillance du marché ainsi que des pouvoirs d'intervention sur le marché pour rétablir cette concurrence s'il y a été porté atteinte ou si elle a été faussée. C'est la raison pour laquelle existent des autorités de régulation ou

autorités de concurrence. C'est en tant que présidente de l'une d'elles que je m'exprime aujourd'hui devant vous. Je remercie d'ailleurs le président Larcher d'avoir pensé à inviter le conseil de la concurrence à ce colloque.

Je ferai trois constats principaux au sujet de l'adaptation qui sera faite de la directive communautaire en ce qui concerne le secteur postal :

- Il existe en France une autorité de concurrence dotée de pouvoirs de nature à garantir le respect de la concurrence sur les marchés.
- Le conseil de la concurrence français a déjà connu à plusieurs reprises le problème de l'ouverture de marchés monopolistiques à la concurrence et dispose sur le sujet d'une doctrine bien établie qu'il a déjà eu l'occasion de mettre en œuvre.
- Sur le plan des institutions et des procédures, il existe en France un modèle qui fait coexister un régulateur sectoriel instauré au moment de l'ouverture du marché et l'autorité de concurrence de droit commun.

Le fonctionnement du Conseil de la Concurrence

En ce qui concerne le Conseil de la Concurrence, je serai brève puisqu'il a maintenant treize ans d'existence et que c'est une institution qui est assez connue. Il s'agit d'une autorité administrative spécialisée dans l'analyse et la régulation du fonctionnement des marchés en vue de sauvegarder l'ordre public économique. Quel que soit le statut de l'intervenant sur le marché, elle est compétente pour apprécier ses comportements, ce qui fait d'elle une entité très différente des juges des contrats ou des juges commerciaux. Sa spécialisation lui donne de plus une réelle expertise.

Le Conseil est indépendant par sa composition, son organisation, ses modes de saisine et ses règles de fonctionnement qui reposent sur la collégialité et le secret de la délibération. Ses missions sont connues. Il exerce une fonction consultative et peut être consulté sur toute question de concurrence par le gouvernement, par le parlement, par les associations de consommateurs, les organisations professionnelles, les organisations syndicales... Il est consulté par le gouvernement sur un certain nombre de textes qui touchent aux prix ou qui restreignent la concurrence. Il peut être également consulté à la demande du Ministre sur les concentrations économiques. Enfin, il peut être consulté par d'autres autorités administratives indépendantes comme l'ART. Cette mission consultative est une mission préventive et pédagogique qui l'a amenée à plusieurs avis remarqués sur les problèmes posés sur l'ouverture à la concurrence de secteurs monopolistiques.

Il a également une mission répressive : la sanction des pratiques anticoncurrentielles sur les marchés. Au nombre des pratiques anti-concurrentielles, on compte notamment les abus de position dominante que l'article 8 de l'ordonnance du premier décembre 1986 lui donne pouvoir de sanctionner. Le Conseil agit

maintenant à la fois sur le fondement des articles 7 et 8 mais il a aussi vocation à appliquer les articles 85 et 86 du Traité de Rome. Pour cela, il peut prendre des mesures conservatoires ; ensuite, au fond, il peut prendre trois catégories de décision : l'injonction, la publication de ses décisions, des sanctions financières à hauteur de 5 % du chiffre d'affaire.

Il faut donc être conscient du fait qu'existe actuellement en France une autorité de concurrence qui a une expertise et une crédibilité établies et à laquelle les entreprises peuvent s'adresser.

L'ouverture des marchés dominés par un opérateur public

Il existe depuis 1994 sur la question une doctrine très précise qui concerne aussi bien EDF, GDF, La Poste, France Télécoms ou la SNCF. Le conseil a identifié précisément les risques liés à une ouverture de ce type de marchés sous monopole public à la concurrence. Ces risques sont liés notamment aux subventions croisées entre secteur sous monopole et secteur hors monopole, aux prix abusifs ou prédateurs pour protéger ou gagner des marchés et à la définition des conditions d'accès aux infrastructures essentielles détenues par l'opérateur historique. Dans ce dernier cas, le conseil de la concurrence a préconisé que ces infrastructures soient accessibles aux tiers de façon transparente, non discriminatoire et à un prix défini en fonction des coûts objectifs.

Face à ces risques, le conseil de la concurrence a rappelé à maintes reprises les solutions qui lui paraissaient les plus adéquates et auxquelles il a déjà été fait plusieurs fois allusion : la transparence comptable et financière (qui nécessite une comptabilité analytique précise en fonction des activités) et la filialisation qui facilite la transparence et le contrôle des comptes. Il existe aujourd'hui à ce propos un corps de doctrine en ligne avec les jurisprudences de la commission et des jurisprudences européennes. Ces règles permettent de traiter l'analyse des marchés qui s'ouvrent à la concurrence.

L'articulation entre les autorités sectorielles et les autorités de concurrence

La France dispose sur ce sujet de références et de précédents, tant dans le domaine des télécommunications que dans celui de l'électricité dont le projet de libéralisation est en cours de discussion. Le législateur a pris le parti en France de séparer l'autorité de droit commun de la concurrence de l'autorité sectorielle de régulation qui assure l'ouverture à la concurrence du marché. Ce modèle n'est pas le seul possible : certains pays ont choisi de transférer les questions d'ouverture de marchés sous monopole intégralement aux autorités de concurrence. D'autres, au contraire ont transféré à l'autorité sectorielle les problèmes de concurrence sur le secteur en question.

Je ne pense pas que l'on puisse dire a priori quel modèle est plus adapté : seule l'expérience permet de s'en faire une idée. La création d'autorités séparées a répondu dans le passé à des motifs très précis puisque le conseil de la concurrence a vocation de veiller au bon fonctionnement des marchés alors que l'autorité sectorielle doit créer un marché inexistant. Ce n'est pas la même démarche et cela semble justifier l'existence d'autorités sectorielles transitoires.

D'autre part, ces ouvertures de marché à la concurrence s'accompagnent souvent de réglementations spécifiques étrangères au droit de la concurrence et liées a la technicité même du secteur libéralisé (cf. le cas de l'électricité et des télécommunications). Ce sera sans doute le cas du secteur postal et cela peut également justifier l'instauration d'autorités de régulation sectorielle.

Pourtant, il faut se méfier des doublons et des empiètements entre les deux activités, ce qui pourrait conduire à la définition de règles de concurrence différentes selon les secteurs. Le système doit donc respecter quatre précautions qui ont été scrupuleusement appliquées dans la cadre de la loi sur les télécommunications :

- La similitude et l'égalité de statut entre les deux autorités qui doivent être dotées de la même indépendance par leur statut et par leur composition.
- La délimitation précise de leurs compétences, comme dans le cas des télécommunications qui a fait l'objet d'une loi complexe mais extrêmement précise.
- La création d'un système d'information et de consultation réciproque entre les deux autorités pour éviter qu'elles ne développent des doctrines trop différentes.
- L'unification des voies de recours dans le domaine sectoriel et dans le domaine de la concurrence. La loi Télécoms a décidé que les recours se feraient auprès de la cour d'appel de Paris.

La cohabitation entre un système de droit commun et un système sectoriel est donc possible et paraît être la voie qu'a choisi la France pour résoudre ce type de questions. C'est une organisation complexe et qui nécessite un certain nombre de précautions pour fonctionner correctement. Mais je peux témoigner de sa parfaite efficacité qu'a démontré la mise en œuvre de la loi sur les télécommunications.

Henri LOIZEAU

Pensez-vous qu'aujourd'hui les règles de concurrences soient loyales dans l'attente de la transposition de la directive et de la libéralisation ? Avez-vous été saisis à la demande d'opérateurs qui estimaient que les règles de la concurrence n'étaient pas loyales ?

Marie-Dominique HAGELSTEEN

Il existe actuellement une saisine en cours mais je ne peux en dire plus sur le sujet.

Regina SAUTO ARCE

Assistante conseiller économique,
Bureau Européen des Unions de Consommateurs

Je suis l'assistante de Katrin Schweren qui n'a pu être présente aujourd'hui. Je commencerai par vous présenter le BEUC avant de faire le point sur l'état actuel du marché postal européen. Je conclurai par la définition du marché postal que les consommateurs européens souhaitent.

Le BEUC est le bureau européen des unions de consommateurs. Il regroupe 27 organisations de consommateurs de toute l'Europe. Il représente donc les intérêts de ces consommateurs à Bruxelles, auprès des institutions européennes. Parmi ces unions de consommateurs, on compte trois associations françaises (UFC, CLCV et Que choisir ?).

Le secteur postal est d'une grande importance dans la vie du consommateur citoyen, c'est pourquoi le BEUC s'est depuis longtemps intéressé à ce secteur. Vis à vis des services postaux, les consommateurs ont plusieurs attentes : une qualité de haut niveau, des prix bas, un système de prix transparents, l'existence d'un système de réclamation claire en cas de problème, et une consultation plus importante sur leurs besoins. Le plus important pour eux est cependant la qualité des services postaux.

Des études fondées sur des mesures aussi bien subjectives qu'objectives ont donc été réalisées pour connaître le niveau de qualité de service. Il apparaît alors que seulement 53 % des consommateurs sont satisfaits de leur service postal. Même si ce chiffre cache en fait des disparités importantes : ainsi, en Italie, seuls 21 % des clients sont satisfaits, en France le chiffre atteint 60 % et 83 % au Danemark. Il est encore plus préoccupant de savoir que les consommateurs n'ont pas l'impression que la qualité des services postaux s'améliore. C'est du moins ce que pensent 73 % d'entre eux. Là aussi, des différences existent entre les pays et le chiffre varie beaucoup.

Quant aux mesures objectives sur la qualité du service postal, nous avons vérifié le temps que le courrier transfrontalier met pour arriver à destination. Que choisir ? et le BEUC ont ainsi mis en évidence que 53.2 % des lettres arrivaient à destination dans les trois jours après avoir été postées (objectif que les opérateurs postaux se sont fixés). Il n'y a que quatre pays dans l'UE et parmi eux la France, qui atteignent cet objectif des trois jours.

En plus du temps de livraison, d'autres caractéristiques déterminent aussi la qualité du service postal. Ainsi d'autres études ont été réalisées, prenant en

compte l'état des bureaux de poste (facilité d'accès à l'information, accès pour les personnes handicapées...), les compétences et l'attitude du personnel et le temps passé à faire la queue pour être servi. En Belgique, par exemple, il apparaît qu'il y a un manque d'information et de formation du personnel. 10 % des bureaux ne présentent pas assez de brochures d'information et 50 % n'affichent pas leurs tarifs. En Italie, il est souvent difficile de reconnaître les employés. Seulement 9 % du personnel pouvait orienter le client vers le "ombudsman" ainsi que seulement 17% était en mesure de donner des informations correctes sur les taris spéciaux.

Au vu de ces études, que peut-on conclure sur la qualité du service postal ? Premièrement, ce service ne satisfait que 53% des consommateurs, deuxièmement, le temps de livraison du courrier doit s'améliorer et finalement, il reste encore beaucoup de problèmes sur l'état des bureaux de poste.

Le BEUC considère que pour améliorer la qualité des prestations postales, il est nécessaire de mettre en place des standards de qualité pour tous les services. Cela a déjà été fait au niveau européen par la directive 97-67 qui est encore insuffisamment transposée. D'autre part, il faudrait déréglementer le marché pour que la concurrence stimule la qualité des différents prestataires et diminue les prix. Le BEUC est donc en faveur d'une libéralisation complète à l'horizon 2005. Le BEUC est opposé à toute mesure intermédiaire, mais si c'est nécessaire nous accepterions comme premier pas, une ouverture du marché des lettres jusqu'à 20 grammes (ce qui laisseraient 69.6% du marché sans concurrence). Le cas échéant, les Etats membres qui souhaitent accélérer le processus de libéralisation devraient pouvoir le faire.

Notre demande de libéralisation totale ne signifie pas cependant que nous voulons voir disparaître le service universel. Et, comme les forces du marché n'assureraient pas elles-mêmes le maintien de ce service universel, nous croyons qu'un des opérateurs du marché devrait être désigné pour le faire le coût étant supporté par l'ensemble du marché. Merci. Si vous avez d'autres questions, je vous recommande de vous adresser à Mademoiselle Katrin Schweren (Avenue de Tervueren 36/4, B1040 Bruxelles).

Rohan MALHOTRA
European Express Organisation

Je tiens à remercier le sénateur Larcher de m'avoir invité pour participer à ce colloque. Je vous parlerai au nom de l'EEO (European Express Organisation) qui représente les intérêts du secteur privé du courrier express. Ces opérateurs desservent plus de 200 pays dans le monde, ce qui nécessite une flotte de véhicules, une infrastructure au sol, des moyens informatiques et un personnel qualifié très importants. Le secteur privé emploie plus de 400 000 personnes en Europe et nécessite l'emploi de centaines d'avions, dont récemment, une flotte d'Airbus.

Ce réseau global est totalement intégré, c'est à dire géré de bout en bout. Nous sommes tenus d'apporter une attention soutenue aux besoins de nos clients

tout en conservant une extraordinaire flexibilité pour faire face à un environnement très concurrentiel. Cela a permis à notre secteur d'activité de connaître une très forte croissance et de contribuer de façon marquante à l'économie européenne. Ceci nous distingue généralement du secteur postal qui n'est pas soumis à cette compétition.

L'EEO est organisé en partenariat avec les parlements et les gouvernements et, comme eux, il s'implique dans le développement du commerce européen global. Les services des entreprises express sont en effet très importants pour les entreprises européennes qui exportent leurs produits partout dans le monde. Elles doivent être assurées du bon acheminement de ces produits et de la vitesse de leur transport qui sont des facteurs de croissance prépondérants.

La directive de 1997 a le mérite de proposer un cadre d'action pour les services postaux tout en prévoyant la libéralisation du marché à l'horizon 2003. La politique européenne vise ainsi à créer un marché concurrentiel contrôlé en limitant le service réservé des postes traditionnelles aux envois de moins de 350 g, en forçant les postes à aligner leurs prix sur les coûts réels, en les obligeant à tenir des comptabilités séparées pour le service universel et réservé et en poussant les états membres à créer une autorité régulatrice.

Le problème est que la plupart des états membres ont pris du retard dans la transposition de cette directive. Pourtant, l'Union européenne a fait paraître une communication très claire sur l'application des règles de concurrence au secteur postal. Elle rappelle que les règles de concurrence sont applicables immédiatement et que les postes ne doivent pas pouvoir utiliser leur position dominante sur le marché national pour étouffer l'émergence des nouveaux opérateurs.

L'EEO demande donc la mise en place d'un cadre concurrentiel loyal en France et en Europe. Pour le moment, les sociétés privées d'express sont concurrencées par les postes dans des conditions de concurrence déloyale : les services réservés de La Poste alimentent en effet des subventions croisées vers les activités concurrentielles comme la livraison de colis express. Ces subventions croisées empêchent les opérateurs privés de concurrencer La Poste et dissuadent des investisseurs éventuels.

La communication postale de l'Union européenne est claire : au paragraphe 3.3, il est dit que "subventionner des activités concurrentielles est susceptible de fausser la concurrence en violation de l'article 86 du Traité de Rome". L'EEO demande donc aux pouvoirs publics de prendre leurs responsabilités et d'assurer un cadre concurrentiel loyal qui empêche les subventions croisées en France et encouragent l'investissement et l'innovation dans ce secteur.

Pour cela, il est absolument nécessaire d'assurer la transparence des comptes. C'est la pierre angulaire du marché postal unique. Les obligations comptables de La Poste doivent être précisées dans la législation postale et les comptes doivent être accessibles à tous. Seul cette mesure permettra d'assurer la fin des subventions croisées au bénéfice de Chronopost et des activités express européennes du groupe La Poste.

Ce problème ne se pose pas uniquement en France : la semaine dernière, la commission européenne a décidé d'ouvrir une enquête sur le fonctionnement de la poste allemande. Il ne s'agit pas là d'un problème de subventions croisées mais de savoir si les ambitions européennes de la poste allemande sont compatibles avec la libre concurrence. De nombreuses postes européennes ont en effet réalisé des acquisitions dans le domaine du transport et du courrier express. Or certaines de ces acquisitions ont été financées par des aides d'Etat ou grâce aux garanties publiques dont ces entreprises bénéficient.

Ce sont des méthodes anti-concurrentielles puisque les opérateurs privés n'y ont pas accès. Il est donc très important que la commission européenne ouvre une enquête sur la poste allemande en vertu des règles communautaires sur les aides d'Etat. Mais nous savons que ce type d'acquisition a également été réalisé par La Poste en Espagne et en Allemagne, notamment. La question est alors de savoir comment elle a financé ces acquisitions. On peut supposer que c'est en utilisant les recettes qu'elle tire de son monopole ou, plus directement, des aides d'Etat.

Ce sont autant de moyens anti-concurrentiels : le service réservé n'existe que pour garantir le service universel et non pour permettre aux postes de réaliser l'acquisition d'opérateurs privés. Si elle le lui permet, c'est sans doute que ce monopole est trop étendu et doit être réduit. L'EEO espère donc que les pouvoirs publics prennent note des acquisitions de La Poste et qu'ils réduiront son monopole jusqu'au niveau nécessaire pour assurer le service universel, c'est à dire aux envois de moins de 50 g.

De plus, une autorité réglementaire est absolument nécessaire pour assurer la libre concurrence. Elle doit être indépendante à la fois de La Poste et des ministères et être dotée de moyens suffisants pour ouvrir des enquêtes. Dans le cas contraire, il sera très difficile d'assurer un environnement réellement concurrentiel pour les nouveaux opérateurs entrants.

Il faut donc se poser plusieurs questions : Le secteur postal attire-t-il de nouvelles entreprises ? Les utilisateurs bénéficient-ils d'un service de meilleure qualité ? Le prix du timbre a-t-il baissé ? A toutes ces questions, la réponse est non. Nous partageons donc le point de vue du BEUC et nous espérons que la nouvelle Commission Européenne publiera bientôt un projet de directive contenant un objectif de libéralisation en 2003, comme prévu à l'article 7 de la directive actuelle.

L'EEO espère que le parlement et le gouvernement français appuieront cette libéralisation. Aujourd'hui, toutes les postes veulent devenir des acteurs internationaux sans ouvrir leur propre marché. Sans libéralisation équilibrée, ce sera parfaitement impossible. Il faut donc libéraliser, améliorer la qualité des prestations postales, assurer la transparence des comptes des opérateurs, désigner une autorité réglementaire indépendante, réduire le monopole au niveau nécessaire pour assurer le service universel et appuyer la libéralisation du marché postal en 2003.

Intervention de Christian PIERRET
Secrétaire d'Etat à l'Industrie

Gérard LARCHER
Vice-Président du Sénat,
Président du groupe d'étude sur l'avenir de la Poste et des Télécommunications

Nous avons maintenant le plaisir d'accueillir Christian Pierret, secrétaire d'Etat à l'industrie, ministre en charge du secteur postal et de la réflexion qui doit être conduite en collaboration avec le parlement. Monsieur le ministre, vous vous êtes engagé à présenter devant le parlement un texte d'orientation sur l'avenir de ce secteur essentiel. Nous avons déjà accueilli lors de ce colloque une certain nombre d'acteurs du marché postal mais aussi les représentants de deux postes européennes qui font beaucoup parler d'elles : TNT et le Deutsche Post. Enfin, nous avons reçu Monsieur l'ambassadeur de Nouvelle-Zélande qui nous a parlé de la stratégie dynamique qui avait été mise en œuvre dans son pays.

En France, La Poste a toujours joué un rôle essentiel et a acquis grâce aux différents gouvernements un véritable esprit d'entreprise. Quel avenir voyez-vous pour elle et pour les autres opérateurs postaux sur le marché français ?

Christian PIERRET
Secrétaire d'Etat à l'Industrie

Je considère que ce colloque est particulièrement important dans la période de profondes mutations que nous traversons actuellement. Je souhaiterais contribuer par cette intervention à ouvrir de nouvelles perspectives.

Je commencerai par rassurer Monsieur l'ambassadeur de Nouvelle-Zélande en rappelant que la poste française n'est ni fatiguée ni dépassée mais dynamique et offensive. Cette entreprise est aujourd'hui un service public à esprit entrepreneurial. Je vais tenter au cours de mon exposé de le démontrer.

La Poste est armée pour affronter la concurrence tout en jouant un rôle de service public que nous souhaitons exemplaire. Le ministre de tutelle a clairement affirmé qu'il n'y avait pas antinomie entre concurrence et service public. Au contraire, nous faisons le pari d'assurer le développement, la rénovation et la dynamisation du service public dans ce nouveau contexte de concurrence.

Depuis deux ans, j'ai eu l'occasion à de nombreuses reprises de discuter avec le personnel de La Poste dont je salue le président, Monsieur Bourmaud. Je tiens donc à rappeler que les postiers ont beaucoup évolué et sont parvenus à transformer profondément leur culture d'entreprise. Ils me paraissent aujourd'hui prêts à affronter les défis de notre époque grâce à leur grand professionnalisme, leur adaptabilité et leur dévouement au service public.

Le défi technologique et l'internationalisation : une chance pour La Poste

L'univers postal est actuellement en voie rapide de transformation du fait de l'évolution technologique (fax, portables, Internet qui concurrencent le courrier traditionnel) et le développement des échanges qui induit une internationalisation des acteurs.

Ces deux phénomènes peuvent être interprétés de deux manières :

Il y a d'abord une lecture négative et passéiste : le développement de la société de l'information condamnerait le courrier traditionnel ; l'internationalisation des acteurs et des marchés devrait déboucher sur une marginalisation progressive de la France.

Cette lecture n'est pas la mienne : je suis au contraire persuadé que les évolutions en cours sont autant d'opportunités que La Poste doit saisir et qu'elle saisit d'ailleurs avec l'appui du gouvernement et au bénéfice des citoyens.

On pense généralement que les nouvelles technologies concurrencent le courrier traditionnel. J'y vois au contraire un facteur de croissance pour les services postaux. C'est ce dont témoigne le marché américain : l'utilisation massive des nouvelles technologies de l'information n'a pas nui au développement du courrier. Bien au contraire, la croissance des services électroniques a entraîné l'ensemble des autres secteurs de la poste. Il y a plus de 600 unités distribuées par personne et par an aux Etats-Unis et le taux de croissance est de 4,5 % par an. En fait, les services postaux américains sont extrêmement dynamiques et les nouveaux produits n'ont pas tué les produits traditionnels. La société de l'information trace donc une perspective de développement et non de récession.

De même, l'internationalisation des acteurs et des marchés nous place au deuxième rang européen et au quatrième rang mondial en terme d'activité. Nous avons donc toutes nos chances de profiter de l'ouverture des marchés. Ce phénomène est même renforcé par l'écart de croissance positif dont nous bénéficions par rapport aux autres pays d'Europe et notamment à l'Allemagne et à l'Italie. La Poste se situe ainsi au deuxième rang européen en terme de chiffre d'affaires et au premier rang en terme de trafic. Elle représente un quart du trafic européen. Ce seul effet de masse nous offre des chances inestimables de bénéficier de l'internationalisation.

La Poste est bien armée pour saisir ces opportunités

Il y a deux ou trois ans, le sénateur Larcher parlait du "devoir politique" et de "l'impératif économique" de "sauver La Poste". Gérard Delfau parlait de "La Poste, un service public en danger". La situation financière de l'entreprise était en effet très difficile, du fait du coût du transport de la Presse, du poids grandissant des retraites, de la charge de la dette et du désengagement financier de l'Etat. En 1995,

les pertes atteignaient 1,5 milliard de francs et, en 1996, 650 millions de francs. De plus, sur le plan social, les difficultés étaient également très préoccupantes puisque 40 % des agents contractuels avaient un statut précaire. Le nombre de jours de grèves en 1995 (plus de trois jours par agent)traduisait un malaise profond.

Face à ces défis, la réponse apportée par le gouvernement précédent était simple : la hausse du prix du timbre qui a cru de 20% entre 1993 et 1996.

Depuis deux ans, le gouvernment a cherché d'autres solutions dynamiques et inventives qui ont déjà commencé à porter leurs fruits. Il était évidemment impossible de résoudre tous les problèmes d'un seul coup mais des résultats remarquables ont déjà été atteints.

La Poste est aujourd'hui plus solide, comme le montre le résultat positif de 1998 (337 millions de francs). Il s'agit d'un véritable renversement de tendance dont je tiens à féliciter les dirigeants de La Poste ainsi que l'ensemble de son personnel.

Ces résultats sont d'autant plus encourageants qu'ils ont été obtenus sans compromettre l'avenir de l'entreprise : les flux annuels d'investissements ont même augmenté de 2 milliards de francs depuis 1996. Cette dynamique est également le fruit d'une politique énergique conduite par le gouvernement en faveur de la croissance économique globale.

D'autre part, La Poste a su à la fois développer ses métiers fondamentaux et acquérir de nouvelles compétences. Ainsi, l'entreprise est aujourd'hui à la pointe des technologies de l'information : une véritable cyber-poste est née, accessible et présente avec 1000 bornes internet installées sur le territoire.

C'est le sens du service public qui doit mettre à la disposition de tous les meilleures technologies aux meilleurs coûts possibles.

Dans le secteur financier, La Poste a également remporté de grands succès. Elle a notamment conforté sa position dans l'assurance de personnes et gère à présent 250 milliards d'actifs. En vertu du contrat d'objectifs et de progrès que nous avons signé avec elle, elle gérera aussi les dépôts des comptes-chèques postaux soit 180 milliards de francs. Enfin, après un léger recul, l'activité colis s'est renforcée et son chiffre d'affaires dépasse à présent 12 milliards de francs et a connu une croissance de 33 % en 1997. En fait, sur tous ces métiers, La Poste est allée bien au-delà de nos espérances les plus optimistes.

Sur le plan social, les emplois précaires sont en régression nette au sein de La Poste. L'accord sur les 35 heures qui a été signé par plusieurs syndicats est reconnu par tous comme exemplaire. Il faut maintenant qu'il se traduise par une mise en place efficace au niveau local. 4000 accords locaux ont déjà été signés et plusieurs centaines d'autres sont actuellement en cours de négociation. D'autre part, La Poste a recruté quelques 5000 emplois jeunes pour développer de nouveaux services au profit des usagers.

Nous avons affirmé clairement des objectifs de croissance, de dynamisme et d'esprit d'offensive dans le contrat d'objectifs et de progrès pour la période 1998-2001. J'ai d'ailleurs pris à cette occasion un ensemble d'engagements très forts afin que l'Etat accompagne la croissance et le développement de La Poste. Cela s'est manifesté par un engagement financier important de 3 milliards de francs puisque l'Etat couvrira pour la durée du contrat le surcoût résultant de l'évolution lourde du régime des retraites de La Poste. Nous avons également pris l'engagement de ne pas augmenter le prix du timbre car dynamique retrouvée permet de se dispenser de ce type de mesures.

Comment amplifier cette dynamique de progrès?

L'Europe constitue un vecteur de progrès pour le service postal et un atout pour la Poste française.

La conclusion des négociations en décembre 1997 de la directive postale a permis de faire prévaloir les thèses françaises. On décrit souvent la directive européenne sur les services postaux comme une directive de libéralisation. C'est faux. La part de marché de la Poste ouverte à la concurrence par la directive est minime : 2,2% des envois postaux.

En revanche la directive européenne consacre le service universel et les services réservés. Traduits dans un vocabulaire qui nous est plus familier, la directive reconnaît le service public et le monopole qui peut lui être associé. C'est ce qu'a d'ailleurs montré la discussion récente des articles de la loi transportant la directive et qui seront prochainement débattus en lecture définitive par l'Assemblée Nationale. Je salue à ce titre le travail exemplaire réalisé par la Commission Supérieure des Postes et Télécommunications dont je tiens tout particulièrement à féliciter le Président.

La nouvelle directive européenne devra être, encore plus que la précédente, au service des citoyens européens. Je défendrai un service public ambitieux, un cadre réglementaire favorable à la modernisation des opérateurs postaux et non à leur remise en cause au nom d'options ultralibérales qui ne tiennent compte ni de la spécificité de ce secteur, ni des attentes des citoyens.

La nouvelle commission européenne pourrait d'ailleurs faciliter le travail des défenseurs du service public. J'entends que la nouvelle directive s'inscrive dans le droit fil du Traité d'Amsterdam et des services d'intérêt économique général qu'il reconnaît.

Pourquoi pas un service postal européen ? C'est-à-dire des frais terminaux qui correspondent enfin aux réalités économiques et permettent de lutter contre le repostage. C'est-à-dire surtout un service comparable en Europe, qui permettent aux citoyens européens de communiquer entre eux plus rapidement et avec une meilleure qualité de service. Ce sont là les questions pertinentes pour les

citoyens européens. Je compte que les négociations qui s'engageront entre Etats membres y répondent.

Les objectifs du gouvernement : une poste résolument moderne, combative au plan international et proche des citoyens.

L'utilisation des nouvelles technologies par La Poste a progressé. Je souhaite que ce mouvement s'accélère. En combinant une offre financière, logistique et de courrier, la Poste dispose d'atouts incontestables pour se positionner sur le marché du commerce électronique. C'est également en pariant sur la société d'information que La Poste pourra encore mieux répondre aux attentes des entreprises, qui sont ses principaux clients, par exemple dans le domaine de la vente par correspondance.

Le développement international de La Poste est une priorité. Je le soutiens sans réserve car c'est aujourd'hui une condition indispensable pour la réussite de l'entreprise, y compris sur son marché domestique.

Le développement est aujourd'hui bien engagé dans l'express international comme dans la messagerie, avec la prise de position récente sur le marché allemand et les partenaires avec certaines postes européennes.

Il faudra aller plus loin. La Poste doit trouver 5 à 7 Mds de F pour affermir ses positions face à la concurrence et trouver sa place. Grâce aux efforts entrepris, la Poste a retrouvé les moyens de financer elle-même cette ambition. Nous devons tous nous en féliciter.

Derrière le discours de certains, je sens la tentation d'une poste à deux vitesses avec des prix différents selon les catégories de clientèle. Je le dis avec fermeté, ce n'est pas –ce ne sera pas- le projet du Gouvernement.

Au contraire, le Gouvernement soutient la modernisation des services publics. Les Commissions départementales de la présence postale territoriale, mises en place en 1998, seront le lieu de cette modernisation. Là encore, le Gouvernement a fait le choix d'une méthode, celle de la concertation et du partenariat.

J'ai confiance dans la capacité qu'aura La Poste de trouver un nouvel élan. Dans les mois à venir, va s'engager une partie difficile avec nos partenaires européens. Beaucoup ne partagent pas nos opinions sur le service réservé et le service universel. Je suis pourtant convaincu que nous pouvons rassembler beaucoup de membres de l'Union derrière une telle conception qui assurera à la Poste son rôle de service public, son esprit d'entreprise, son envergure internationale et ses succès économiques futurs.

Quatrième table ronde

Missions d'intérêt général et de cohésion sociale de La Poste (objectifs et financement), réforme des points de contact et nouvelle présence postale : Quel mode d'emploi ?

Henri LOIZEAU

Après avoir vu à quels défis La Poste devait faire face, nous allons maintenant analyser concrètement par quels moyens elle pourra réaliser la transformation qui s'impose à elle. Nous réfléchirons notamment à la nouvelle définition qu'il faudra donner du service public de La Poste ainsi qu'à la façon dont elle pourra poursuivre sa mission d'aménagement du territoire. Nous réfléchirons donc sur les missions d'intérêt général de l'entreprise et sur les moyens de financement dont elle aura besoin pour les réaliser.

François-Xavier BORDEAUX

Président de la Caisse Sociale de Développement Local

Je souhaiterais tout d'abord vous faire part de ma surprise lorsque j'ai été invité à intervenir au sein de ce colloque. Je ne représente qu'une modeste association dont la seule analogie avec La Poste est la quasi absence de capital. La CSDL est la seule association loi 1901 qui fonctionne grâce à une dérogation à la loi bancaire. Comme une petite banque, elle ne possède pas de capital et fonctionne à partir de dotations accordées par des collectivités locales et des banques traditionnelles. Elle a une activité bancaire tout à fait semblable à celle des banques professionnelles, à la seule différence qu'elle prête de l'argent à des RMistes (80 % de notre clientèle), uniquement quand les autres banques ne peuvent pas intervenir. Notre objectif est en effet de favoriser la création d'emplois.

Nous intervenons sur la partie la plus difficile du métier de banquier puisque nous faisons des prêts à moyen terme sans caution pour des montants compris entre 50 000 et 100 000 francs. De plus, nous touchons des populations fragilisées, ce qui augmente de façon très importante le facteur risque de l'activité. Pour rendre cette activité possible, il faut passer beaucoup de temps à discuter avec les apporteurs de projets de leurs objectifs et des conditions dans lesquelles ils comptent les atteindre. La CSDL est gérée par un conseil d'administration qui s'appuie sur un comité de parrainage et ne compte que deux permanents. Les autres intervenants sont tous des bénévoles qui sont choisis selon leurs compétences et leur connaissance du monde de l'entreprise.

La création de la CSDL est née de l'idée que le progrès social ne pourrait être imposé d'en haut. Il faut expérimenter des solutions pragmatiques à petite échelle avant de les généraliser et de les normaliser au sein d'un cadre juridique

précis. D'autre part, je pense que ce petit laboratoire répond à un réel besoin puisque 5 à 10 % de la population française est débancarisée. Cela signifie que ces personnes n'ont accès ni à un compte bancaire ni au crédit. Pour le moment, nous avons limité notre expérience au crédit à la création de projets mais nous comptons bientôt offrir également un crédit à la consommation pour permettre à des RMistes de pouvoir équiper leur foyer de façon satisfaisante.

Je considère qu'aujourd'hui, ce type d'action est indispensable parce qu'il n'y aura pas de retour en arrière : la bataille qui s'est engagée entre les banques françaises est inhérente à la logique du marché. Il en résulte une véritable course au bilan, une globalisation de leur activité et une logique de rentabilité du capital. Le secteur public bancaire public était en dessous du seuil de rentabilité et a dû se transformer radicalement pour pouvoir survivre. Dans le domaine de l'assurance, le même phénomène s'est produit. L'exemple des AGF est frappant : la rentabilité était inférieure à 10 % alors que l'objectif affiché est aujourd'hui de 15 % des fonds propres. Pour cela, il a fallu compresser les dépenses, diminuer les effectifs et externaliser des plus-values.

La banque française est aujourd'hui de plein pied sur le marché et une partie de la population ne pourra plus avoir accès à des services pourtant vitaux à tout individu. Cela n'empêche pas les banques de pratiquer le "charity business" qui leur permet d'améliorer leur image auprès de la clientèle. Mais les besoins sont tels qu'un dispositif législatif et réglementaire vient de recréer l'ancienne ACRE (aide à la création d'entreprise pour les chômeurs). Il s'agit de l'EDEN. Ces nouveaux prêts vont être proposés par différents intermédiaires et l'Etat fera un appel d'offre au niveau départemental pour les choisir. Or, dans plusieurs départements, les banques traditionnelles ont demandé à distribuer cette nouvelle aide.

Il y a donc un paradoxe puisque les banques rejettent une clientèle difficilement solvable sans pour autant se couper totalement de ce monde afin de maintenir une image de "banque universelle" pour des raisons politiques et commerciales. Pourtant, notre expérience nous a montré que l'activité de la CSDL était beaucoup moins risquée qu'il n'y paraissait : en quinze mois d'activités, nous n'avons eu qu'un seul cas de défaillance. De même, la banque du Bangladesh qui exerce la même activité a un taux de contentieux très inférieur au système bancaire traditionnel.

Cela signifie que des organismes comme La Poste qui ont récupéré des populations en voie de débancarisation pour des raisons de service public jouent un rôle important, avec une image populaire très positive. Le cas des CCP est frappant : il regroupe la plus forte proportion de personnes en difficulté de tout le secteur bancaire français. Pourtant, La Poste n'a pas vendu ce savoir faire en matière de service public. En fait, la réussite de cette action repose sur la proximité qui existe entre les français et leur bureau de poste : les gens ne croient plus vraiment à une réponse globale et marketée qui viendrait d'en haut. Il existe aujourd'hui une trop grande méfiance envers la politique et le discours officiel et les gens préfèrent se fier à un organisme familier.

Or les français aiment La Poste et y sont très attachés : c'est un lieu de passage et un lieu de vie. Il me paraît donc nécessaire qu'elle s'engage comme certaines banques à développer des actions de solidarité comme l'ACRE. Son réseau étendu est un facteur très positif pour la réussite d'un tel projet. D'autant que l'Etat est prêt à soutenir les initiatives en matière de rebancarisation : dans la nouvelle ACRE, un remboursement de 500 francs est prévu par heure d'aide et d'accompagnement des projets.

Je ne comprends pas pourquoi La Poste ne parvient pas à sortir du face à face qui l'oppose à sa tutelle et au ministère des finances. Elle bénéficie pourtant d'un grand avantage puisqu'elle n'a aucun compte à rendre à l'AFB et accepte des missions dont les banques traditionnelles ne veulent plus. Il faut que La Poste n'ait pas peur de mettre en avant la spécificité des solutions qu'elle peut apporter à certains problèmes sociaux. Il faut de l'audace et une volonté très claire de s'extraire des lieux communs.

Je suis convaincu que notre système financier est encore très primaire, comme l'était le logement dans les années 50. En effet, à l'époque, le marché était impuissant à répondre à la crise de la construction et du logement que connaissait le pays. On a donc mis en place un système de logement social grâce à une politique dérogatoire qui se justifiait par les carences du marché. Ainsi, en quelques années, on a vu se dessiner une série d'actions très adaptées aux problématiques locales et aux différents modes d'urbanisation. Le paysage bancaire actuel sera amené à évoluer de la même façon parce qu'il présente également une carence : il me paraît difficile de ne pas assurer à tous les citoyens un accès minimal à un compte en banque et à des facilités de crédit. La Poste a un rôle important à jouer dans ce domaine. A la pointe grâce à son image sociale, elle n'en sera que plus efficace et redoutable face à d'éventuels concurrents pour conserver sa clientèle et l'accroître.

Gérard DELFAU
Sénateur de l'Hérault

Je remercie Gérard Larcher pour avoir organisé ce colloque passionnant. Je constate une large convergence entre l'analyse qu'il a développée dans son discours introductif et celle que je fais moi-même de la situation actuelle du marché postal. Les solutions que nous préconisons sont par contre légèrement différentes. Une chose me paraît cependant certaine : il est temps d'engager une discussion sur une grande loi qui s'inscrirait dans le prolongement de celle de 1990.

Pour revenir au sujet que vient de traiter François-Xavier Bordeaux, je pense que l'on ne peut plus s'interroger sur La Poste sans tenir compte de son rôle de médiateur principal d'accès aux services financiers de base. Sans cet accès, il n'y a pas de réelle citoyenneté. Hier, à la poste de Vichy, j'ai encore vu un client retirer 60 francs sur son livret de caisse d'épargne. Lorsque j'ai interrogé le guichetier, il m'a expliqué que certaines personnes venaient parfois retirer 2 francs

pour acheter une baguette.

Dans Le Monde, j'ai lu l'article passionnant de Daniel Lebègue, Directeur Général de la Caisse des Dépôts et Consignations qui indiquait qu'au moins 6 millions de français n'avaient plus accès aux services financiers de base. Daniel Lebègue plaidait pour la création d'un nouveau système bancaire capable de rebancariser ces personnes. Je pense comme François-Xavier Bordeaux qu'il est déjà trop tard pour le faire et qu'il faut reconnaître que ce rôle est déjà assuré essentiellement par La Poste. Cela ne signifie pas qu'elle doive se concentrer sur ce secteur : elle doit s'intéresser aux nouvelles technologies et à l'internationalisation. Mais je crois que ce service bancaire minimum doit être intégré dans les missions de service public.

Imaginons par exemple que La Poste n'assure plus le versement du RMI, comment pourrait-on alors toucher 2 millions de français ? Pour la remplacer, il faudrait des fonctionnaires se déplaçant en voiture blindée avec des vigiles et utilisant un local municipal mis à disposition. La première fois, cela se passerait sans doute sans problème. Au bout de deux ou trois fois, la voiture serait attaquée. A la sixième, il y aurait une tentative de hold-up… Il faut donc se montrer lucide et admettre que La Poste est un acteur privilégié pour assurer certaines missions de service public dont nul autre organisme ne pourrait se charger de façon aussi efficace.

Cette dimension sociale de La Poste me paraît encore plus importante dans les quartiers dits sensibles et pour les populations marginalisées des villes et des campagnes. Je pense que l'intervention de François-Xavier Bordeaux a soulevé une question fondamentale qui devrait faire l'objet d'une réflexion approfondie. Je ne doute pas de la capacité de toutes les formations politiques à dépasser leurs oppositions pour assurer ce qui me semble être un devoir social national.

Pierre HERISSON

Sénateur de Haute-Savoie, Maire de Sévrier,
Vice-Président de l'association des maires de France.

Je remercie le sénateur Larcher de m'avoir invité à ce colloque en tant que vice-président de l'association des maires de France mais aussi en tant que vice-président de la Commission Supérieure du Service Public des Postes et Télécommunications. Je crois que cet organisme a déjà été évoqué et le ministre a rendu hommage à son travail lors de son intervention. Mais lorsque nous parlons de l'avenir de La Poste, il me paraît aussi important de tenir compte de toutes les personnes concernées par cette question qui peuvent apporter des idées pour faire avancer les choses.

L'Association des Maires de France a pour but d'assurer la cohésion du territoire et la coordination entre les différentes collectivités territoriales. Elle fait également remonter jusqu'au gouvernement et du parlement les problèmes les plus

urgents qui nécessitent une solution de nature législative. C'est notamment le cas des questions d'aménagement du territoire.

En ce qui concerne plus précisément La Poste, il nous paraît aujourd'hui nécessaire de ne plus opposer le problème de la poste en milieu rural, de la poste en secteur de développement et de la poste en périphérie urbaine ou en secteur difficile. En fait, il faut avoir le courage d'augmenter le nombre de bureaux en certains endroits et de réorganiser le réseau de façon efficace en fonction des nécessités locales. D'autres bureaux, par contre, pourront être fermés : les gels successifs en matière de fermeture des bureaux de poste ne sont pas allés dans le sens d'une évolution de la part de service public qui est confiée à La Poste sur notre territoire.

Je pense que La Poste a, par exemple, un rôle de banque sociale à jouer. Mais pour l'assumer pleinement, il faut lui donner les moyens d'aller sur le marché pour compenser cette responsabilité qui est trop souvent une source de déficit. Il faut donner à La Poste le moyen de gagner de l'argent dans le secteur bancaire sur des créneaux auxquels elle n'a pas accès aujourd'hui.

Le Dr Tumm m'a indiqué que la poste allemande avait aujourd'hui un service financier (Bankpost) qui était considéré comme une banque à part entière et qui pouvait traiter toutes sortes de clients. C'est une piste qu'il me paraît falloir explorer.

En ce qui concerne les activités de la Commission Supérieure du Service Public des Postes et Télécommunications, Gérard Larcher a écrit un article très intéressant qui explique que "le monde postal change plus vite que ne le perçoivent habituellement les français". Après avoir écouté Monsieur Pierret, je pense qu'il appartient justement à cette catégorie de français qui n'ont pas perçu ces changements profonds du secteur postal. Son discours m'a semblé un peu trop optimiste étant donnée l'ampleur des problèmes qui se posent aujourd'hui.

François BROTTES
Député de l'Isère, membre de la CSSPPT

Je remercie le vice-président Larcher d'avoir invité à ce colloque des élus de tous bords politiques. Pourtant, en écoutant les interventions des différents participants, je me suis rendu compte qu'au fond, le marché n'avait théoriquement pas besoin d'élus : si un régulateur suffisamment efficace est mis en place, il devrait se gérer de lui-même.

Je pense au contraire qu'il est du devoir des politiques de corriger lorsque nécessaire certaines carences du marché. A ce propos, Gérard Delfau et Pierre Hérisson ont déjà évoqué une grande partie des points dont je voulais parler. Toutefois, à mes yeux, un constat s'impose en France : les missions d'intérêt général existent tant en matière de service postal que de service financier. D'autre part,

La Poste a un rôle à jouer en matière de développement puisqu'elle peut donner au niveau local un signe de vie économique et de dynamisme. Cela peut encourager d'autres acteurs à prendre des initiatives. La cohésion sociale a besoin de ces missions d'intérêt général pour s'accomplir.

L'importance du service public

Les missions de service public se caractérisent par les principes suivants : desserte de l'ensemble du territoire, péréquation des tarifs et égalité d'accès à des services de qualité. Sur ces points, nous sommes tous d'accord. Mais il faut être précis sur les priorités à définir : beaucoup estiment qu'il faut penser avant tout au consommateur final ou au citoyen auquel il faut apporter une qualité de plus en plus grande à un prix de plus en plus bas grâce à la concurrence.

Mais il existe deux conceptions très différentes à ce niveau. Certains pensent que l'ouverture des marchés et la mise en concurrence suffiront à régler tous les problèmes. D'autres, au contraire, comme Monsieur Pierret et moi se font l'écho de la position française en affirmant que le périmètre du service universel et celui du domaine réservé à notre opérateur public doivent être larges pour garantir l'accès de tous au service proposé. Cela se différencie assez nettement de la position de la majorité des pays européens.

Nous savons pourtant que l'intérêt du marché est d'exploiter les secteurs à forte rentabilité. Il s'agit donc de préférence de zones denses où les clients sont nombreux et où un minimum de coûts sont nécessaires à l'entreprise pour aller à la rencontre de ses clients. Or le recensement nous indique que la perte démographique de certaines portions de notre territoire se poursuit. Il est donc urgent de réagir face à ces phénomènes pour éviter de se trouver confronté à une concentration urbaine excessive qui est génératrice de nombreuses difficultés sociales. Nous ne pouvons pas abandonner la desserte postale des zones faiblement peuplées, ainsi que le rappelle régulièrement Gérard Delfau.

D'autre part, les plus libéraux d'entre nous qui protestent contre l'accroissement de la dépense publique sont souvent les premiers à demander une augmentation des aides et des incitations de l'Etat ou des collectivités locales pour compenser les carences du marché. On l'a vu récemment lors du débat sur l'intervention des collectivités locales en matière de télécommunications.

Le financement de ce service public

En ce qui concerne le financement du service public, on peut entrevoir plusieurs types de solutions possibles. Toutes sont conditionnées par la mise en œuvre d'une parfaite transparence des comptes qui est indispensable pour éviter un flou qui nuirait à la crédibilité de l'opérateur public. Il faut d'ailleurs prendre garde à ne pas trop valoriser la mission de service universel de La Poste afin d'éviter

qu'il ne soit perçu par les autres opérateurs comme un atout en terme d'image qui ne justifierait pas le versement d'une compensation financière de leur part.

J'ai donc identifié quatre solutions de financement :

- On met en place un système de régulation du marché qui permettra notamment l'émancipation des acteurs entrants. Mais cela n'assurera pas la mission de cohésion sociale de l'opérateur historique. Il faudra donc instaurer également un système de compensation en prélevant sur l'ensemble des acteurs du marché une ressource alimentant le fonds qui servira à La Poste à financer ses missions de service public. C'est le système qui a été retenu dans le cas des télécommunications. C'est probablement la meilleure solution puisque le service universel coûte plusieurs milliards de francs par an à La Poste et n'est guère rentable. Le problème est que la tendance du régulateur sur ce type de marché est de renégocier sans cesse la définition du service universel qu'il juge trop large et trop cher. C'est ce qui se passe pour les Télécoms et cela ne me paraît pas forcément souhaitable.

- On laisse à l'opérateur historique un important service réservé tout en lui donnant la possibilité de se diversifier sur d'autres métiers et d'étendre son influence internationale afin de lui offrir une garantie de revenus permettant la péréquation. Mais la majorité des pays européens considèrent cela comme une attitude de prédation par rapport aux nouveaux entrants du marché.

- On demande à l'Etat de compenser en lieu et place des acteurs du marché l'exercice de cette mission d'intérêt général. Ce n'est pas interdit par la Commission Européenne et, dans les faits, cela est déjà pratiqué à travers la mise à disposition de locaux, de l'aide à la diffusion de la presse, d'exonération de différentes taxes... Mais, dans ce cas, la fiscalité s'alourdit et les habitants sont obligés de contribuer alors que les acteurs du marché ont toute latitude de réaliser des bénéfices.

- On organise de matière volontariste un système orienté vers les coûts qui met en œuvre au cas par cas une organisation des moyens en fonction des besoins locaux. C'est l'idée des maisons de service public qui pourront être des groupements d'intérêt public comportant au moins un partenaire public en leur sein et qui rempliront des missions d'intérêt général auprès des populations dans les domaines de l'emploi, des télécoms, des services municipaux, de l'énergie, de La Poste... On pourra alors faire intervenir un financement public tout en encourageant une poly-activité et une pluri-compétence. Les professionnels en charge de ces maisons devront en effet connaître différents types de secteurs d'activité afin de limiter les coûts d'exploitation tout en assurant une présence du service public sur l'ensemble du territoire. C'est un chantier entièrement nouveau qui devra surmonter un certain nombre de rigidi-

tés et de corporatisme. Je considère néanmoins qu'il s'agit d'une vraie chance de maintenir sur notre territoire des missions d'intérêt général efficaces. Je sais que certains acteurs du marché ne seront guère enthousiastes vis à vis de cette idée qui entraînera un mélange des flux financiers entre fonds publics et fonds privés.

Je pense qu'il faut savoir panacher ces solutions pour que le citoyen usager reste au centre des préoccupations des pouvoirs publics.

Pour conclure, je rappellerai que ce débat n'est pas franco-français et que partout en Europe, le mieux disant en matière de cohésion sociale doit avoir la même considération que le mieux disant en matière de résultats financiers. Je pense également que les "intégristes du marché" ont tort d'exclure du champ de leurs réflexions les publics et les territoires défavorisés. Même dans la logique du profit, la cohésion et le progrès sociaux sont des facteurs de développement durable du marché. La finalité qui nous rassemble tous est la satisfaction du client, à condition toutefois que personne ne soit exclu et que cette satisfaction soit au service du mieux vivre et du mieux être de tous.

Jacques LEMERCIER
Secrétaire Général de FO PPT

Je remercie le sénateur Larcher pour l'organisation de ce colloque et le sénateur Delfau pour sa contribution presque quotidienne au débat. Je remarque qu'il existe au quotidien de nombreuses similitudes dans leur vision du problème même s'ils insistent plus aujourd'hui sur leurs points de désaccord. J'ajouterai que la Commission Supérieure du Service Public réalise un travail particulièrement important quelle que soit la coloration politique de son président. En tant qu'organisation syndicale réformiste, nous nous félicitons de son fonctionnement et de la contribution réelle qu'elle apporte au débat.

J'avoue au passage avoir été surpris par les résultats de l'étude mentionnée par la représentante de Madame Schweren. Je ne reconnais pas dans ces résultats les propos des consommateurs et des associations de consommateurs que je fréquente.

En écoutant les débats de cette journée, je me disais qu'au fond, nous étions en train d'organiser la suppression progressive de quinze monopoles nationaux publics pour instaurer quatre postes multinationales dont le capital serait peut-être détenu à terme par les fonds de pension américains. J'espère sincèrement que ce n'est pas l'objectif des parlementaires présents et je crois qu'il faut penser aux intérêts de la France. En fait, je pense que le principe de subsidiarité devrait être mieux appliqué.

D'autre part, je pense qu'il y a un amalgame abusif dans les propos de certains intervenants entre service d'intérêt général et service public. Un boulanger, par

exemple, exerce bien une activité d'intérêt général. Mais il peut à tout moment choisir de quitter la ville où il se trouve. Force Ouvrière souhaite donc que l'on continue bien de parler de service public puisque tel a été le socle sur lequel a été constitué le service universel qui en est une version très allégée. Il nous paraît en effet que les activités d'intérêt général doivent être gérées par des entreprises qui se trouvent sous la tutelle de l'Etat. Cela permet un contrôle plus direct du parlement.

Je suis actuellement l'un des vingt et un membres au niveau mondial de l'Internationale des communications où je représente les pays du Sud. Cela m'a permis de constater à quel point la poste française était atypique en Europe : elle ne saurait être comparée à la poste hollandaise ou allemande puisqu'elle représente un réseau de 17 000 bureaux très dense et bien maillé. Les contrastes démographiques et géographiques ne permettraient d'ailleurs pas de traiter la poste française comme la poste hollandaise.

En ce qui concerne la directive européenne, les organisations syndicales réformistes sont satisfaites de la transposition qui a été faite en France et qui n'a pas amené de bouleversement du paysage réglementaire. Nous pensons que le véritable problème à terme viendra de la péréquation tarifaire. Si l'on ne s'accorde pas sur le recours à la péréquation, il sera très difficile de s'accorder sur les autres questions. De plus, il nous paraît très important que les services réservés soient définis de façon assez large pour être adaptés au contexte français qui se distingue nettement de celui de l'Allemagne, des Pays-Bas ou du Royaume-Uni. C'est pour cette raison que nous sommes opposés au fond de compensation qui n'a pas fonctionné aux Etats-Unis, par exemple dans le domaine des télécommunications. Nous préférons de loin le recours à la péréquation tarifaire.

J'aimerais également reparler des charges indues qui ont été mentionnées par les sénateurs Larcher et Delfau et que nous estimons à 8 milliards de francs par an. Cela explique en partie le manque de financement auquel La Poste se trouve confrontée lorsqu'elle souhaite investir dans des domaines stratégiques comme le colis. C'est d'autant plus grave que le ministre insistait ce matin sur la nécessité pour l'entreprise de s'autofinancer. Cela ne sera possible que si ces 8 milliards de francs indus ne sont plus supportés par La Poste. Or rien n'a été fait dans ce sens.

Les intervenants précédents ont tous insisté sur le rôle de banque sociale de La Poste. Nous pensons cependant que ce n'est pas à elle de l'assumer et nous sommes en faveur de sa spécialisation dans le domaine postal parce que nous refusons que l'entreprise ne devienne une banque nationalisée. Cela reviendrait à empiéter sur les prérogatives des banques qui connaissent actuellement de graves difficultés en matière d'emploi. Cela ne signifie pas pour autant que La Poste ne sera pas habilitée à développer les produits que lui concédait la loi de 1990 (notamment en terme d'assurance). Nous souhaitons simplement que la loi actuelle soit appliquée.

Pour financer la présence postale en milieu rural et le rôle de guichet social de La Poste, nous pensons que l'Etat doit prendre ses responsabilités.

Comme l'a souligné le sénateur Delfau, il faut constituer des contrats de plan Etat/régions qui permettront aux départements et aux collectivités locales de discuter avec La Poste. En effet, nous ne croyons pas que les collectivités locales puissent discuter directement avec La Poste. Nous appuyons également l'idée d'une poly-activité des bureaux de poste mais de nombreuses tentatives ont été faites en ce sens depuis dix ans qui ont montré combien la mise en place de ces organismes était difficile. Il existe en effet certaines rigidités au sein d'administrations d'Etat, d'administrations locales ou d'entreprises publiques qui ont des statuts très différents.

Pour conclure, je dirai que La Poste est à la croisée des chemins. Les postiers le comprennent et il faut aujourd'hui leur proposer un projet d'entreprise publique clair et compréhensible qui leur donne une idée précise de leur avenir. Ils ont déjà admis la nécessité d'une alliance avec un opérateur mondial dans le domaine des colis. Ils sont également conscients de ce qui se passe actuellement en Allemagne et en Hollande et attendent à présent que l'Etat donne les moyens à La Poste de passer une alliance stratégique. Il faut donc trouver des solutions en interne, en utilisant par exemple les filiales qui peuvent assurer un relais privilégié avec un opérateur privé. Les organisations syndicales réformistes s'impliqueront alors pour faire avancer les choses le plus rapidement possible.

Gérard LARCHER

J'ai entendu les intervenants précédents utiliser un certain nombre de termes dont la définition me paraît être un peu trop élastique. J'aimerais donc rappeler quelques définitions précises.

Juridiquement, le service postal en France ne concerne que les activités de courrier et de transport de Presse. Le service universel ne concerne que la partie courrier du service public en France : un service du courrier en tous points du territoire avec une qualité, des délais et des conditions de prix satisfaisants. Or certains intervenants ont ajouté à cette notion des éléments qui ne relèvent pas du service public.

Ainsi, La Poste a en France un rôle d'aménagement du territoire. Or le coût net du réseau est de 3 à 4 milliards de francs par an. Pour connaître la pertinence de notre réseau, je pense qu'il faut le comparer avec d'autres pays d'Europe qui connaissent des conditions similaires.

De plus, La Poste a un rôle de guichet bancaire pour les plus démunis. C'est une question importante puisque, dans mon département, par exemple, la moyenne des retraits effectués est de 29 francs. Aux Pays-Bas, par contre, les activités postales et financières ont été clairement séparées et il existe à présent une législation en faveur de la bancarisation des plus démunis. Ce système ressemble à celui qu'évoquait François-Xavier Bordeaux.

Il serait donc faux de croire que nous sommes les seuls à chercher des réponses aux questions d'aménagement du territoire et de bancarisation des plus démunis. Ce sont malheureusement des problèmes communs aux 15 pays de l'Union.

En 1990, j'avais proposé un amendement visant à donner à La Poste quelques libertés supplémentaires en matière financière. J'ai alors vu l'AFB et le ministre des finances s'y opposer très clairement. Je pense donc que nous devons réfléchir à une nouvelle voie pour éviter que La Poste n'ait à assumer une responsabilité bancaire trop importante. Bancariser La Poste reviendrait à ne pas pouvoir adosser un certain nombre d'opérations.

Alan JOHNSON
Député anglais, ancien responsable syndical de la poste britannique

Je vous remercie de m'avoir invité à participer à ce colloque. Je voudrais vous décrire quelques aspects du rôle de ciment social que la poste essaie de jouer en Angleterre ainsi que la façon dont elle a su se transformer pour faire face au nouvel environnement concurrentiel.

Les services postaux anglais ont été créés au XVIIème siècle. Par la suite, ils sont devenus une entreprise publique qui, en 1990, s'est scindée en trois entités distinctes : Royal Mail pour les lettres, le service des colis et le réseau de 90 000 bureaux répartis sur l'ensemble du territoire.

Au cours des onze années de son mandat, Madame Thatcher a privatisé de nombreuses sociétés mais ne s'est jamais attaquée à la privatisation de la poste. C'est John Major qui a tenté de le faire mais il a dû y renoncer après deux ans d'efforts infructueux. Les britanniques ont en effet soutenu très fortement la campagne que mon syndicat a mené contre la privatisation. Finalement, le gouvernement a été obligé de recourir à un sondage sur la question : sur les 15 400 réponses adressées, seul un faible pourcentage était en faveur de la privatisation.

L'activité postale anglaise est à la fois efficace et profitable : depuis 20 ans, elle a fonctionné sans aucune subvention publique, ce qui explique certainement en partie la réaction populaire en faveur du maintien de la poste dans le giron de l'Etat. Les gens craignaient également que la privatisation n'entraîne des problèmes sociaux et des difficultés de toutes sortes.

La poste anglaise tient aussi sa popularité de son efficacité : elle délivre le courrier dans les endroits les plus reculés du pays six jours sur sept. 90 % des habitants reçoivent même une deuxième livraison de courrier au cours de la journée. Le tarif est uniforme, contrairement aux télécommunications, et c'est un élément très important pour ceux qui vivent en milieu rural. Ainsi, sur les 90 000 bureaux existants, la moitié sont déficitaires mais la poste les maintient pour assu-

rer un service public harmonieux. De fait, si seulement 5 % des villages anglais possèdent une banque, 60 % d'entre eux possèdent un bureau de poste.

Depuis les années 60, il existe également des bus postaux qui acheminent le courrier vers des zones qui ne sont pas reliés par les transports publics. C'est le cas notamment en Ecosse. Nous avons également des bureaux de poste spéciaux pour les aveugles. A Noël, un service spécial est constitué pour répondre aux lettres que les enfants écrivent au Père Noël. Cela fait partie de la dimension sociale du service public. En fait, la poste affecte intimement la vie des citoyens qui se sont battus contre la privatisation malgré la promesse faite par les ministres de maintenir ce service public. A l'époque où j'étais responsable postal pour le personnel de la poste, nous avons pris conscience de l'attachement que le public éprouvait pour notre service.

Après l'échec de la privatisation, il nous a fallu relever trois défis : la libéralisation, la globalisation et l'arrivée des nouvelles technologies. La poste devait s'adapter tout en restant un service public et en assurant un service universel. Le principal problème venait du fait que la poste était pénalisée par le gouvernement qui la considérait comme un service administratif et non comme une entreprise publique. Cela signifie qu'il n'hésitait pas à ponctionner ses bénéfices pour le réaffecter à d'autres services.

Finalement, le gouvernement a accordé à la poste une liberté commerciale. Cela a été très difficile à mettre en place mais, d'ici quelques semaines, une loi va être votée en faveur du maintien du service universel dont j'ai parlé précédemment. Il ne serait pas normal, en effet, de faire payer au secteur privé le service public qui doit être financé par l'Etat.

Alfred LOHMAN

Responsable du syndicat CFO de la poste hollandaise

Je remercie les organisateurs de ce colloque d'avoir invité le représentant d'un mouvement syndical néerlandais pour qu'il puisse exprimer sa vision de la privatisation des services postaux. J'appartiens à la CFO qui est l'un des quatre syndicats représentant les employés de TNT et de TPG. Nous représentons les intérêts de 24 000 employés de TPG, soit 40 % de l'effectif total.

A l'origine, les syndicats néerlandais et les employés étaient opposés à la privatisation du secteur postal. Il en a résulté des grèves assez dures. En effet, on ne savait rien alors de la libéralisation future du secteur postal en Europe et beaucoup pensaient qu'en perdant leur statut de fonctionnaire, ils perdraient la sécurité de l'emploi et leurs avantages acquis. Les syndicats ont alors demandé des garanties pour préserver un statut comparable en cas de passage au secteur privé.

Il en a résulté de très longues discussions avec les dirigeants de l'entreprise qui a abouti à un accord sur les modalités de la privatisation qui paraissait

inévitable. En effet, peu de politiques souhaitaient que TPG conserve le statut d'entreprise publique. Par contre, la plupart étaient soucieux de faciliter la transition vers le privé. En fin de compte, les syndicats se sont concentrés sur la résolution des problèmes sociaux qui menaçaient de se poser.

On a fini par distinguer le statut des employés déjà en place de celui des employés qui seraient embauchés après la privatisation. Des droits de transition ont ainsi été mis en place et les syndicats se sont engagés aux côtés de la direction dans le processus de privatisation. Le premier janvier 1999, les employés ont cessé d'être fonctionnaires et la nouvelle entreprise a été rebaptisée Royal PTT ou KPN. Une série de réglementations nouvelles a été mise en place pour préserver les avantages acquis du personnel en terme de sécurité sociale et de droit du travail.

Le gouvernement a donc mis de l'argent à disposition pour constituer un nouveau fonds de pension qui garantissait les droits des employés en matière de retraite. La nouvelle entreprise a également introduit une nouvelle grille de rémunérations plus proche de celles du privé. Cette grille tenait compte des salaires des employés avant la privatisation. Une phase de transition en huit étapes annuelles a également été instituée. Un plan spécifique a également été établi afin que les employés puissent mettre de l'argent de côté sur des fonds d'économie salariale rémunérés. Cela leur a permis de compenser les éventuelles différences de traitements en touchant un forfait au bout de huit ans. En fait, au bout de ces huit années, les salaires de la nouvelle entreprise privée ont augmenté plus vite que le traitement des fonctionnaires.

Les syndicats et la direction ont également passé d'autres accords permettant de compenser les inconvénients liés à la privatisation. Le ministre responsable a ainsi alloué des sommes substantielles pour résoudre tous les problèmes liés à la transition vers le secteur privé. Cette privatisation s'est donc faite de façon particulièrement efficace et elle est même devenue un exemple dans le cas d'autres privatisations aux Pays-Bas.

Par la suite, l'entreprise a dû assurer sa position sur le marché international en impliquant les syndicats dans son développement. En effet, la direction considère les syndicats comme un lien indispensable avec le personnel dans le cadre du processus de libéralisation et de la gestion des conditions de l'emploi. Les syndicats se sont investis dans chaque phase de la libéralisation afin de protéger certains secteurs ou d'étendre les droits des salariés aux nouvelles acquisitions de l'entreprise comme TNT.

Les syndicats ont également dû intervenir à plusieurs reprises pour maintenir les emplois ou le niveau des salaires. La direction a donc décidé d'ajourner certaines décisions qui risquaient de compromettre l'harmonie sociale au sein du groupe. Elle a notamment étalé l'automatisation du tri sur une période huit ans ou reculé la fermeture de certains bureaux. L'élimination naturelle de l'emploi et le recours à certaines formes d'emploi temporaire a permis de minimiser des chocs sociaux au sein de l'entreprise.

On parle actuellement de réorganiser l'emploi et des discussions sur ce thème ont déjà commencé entre la direction et les syndicats afin d'élaborer les meilleures solutions possibles. En fait, il faut organiser le travail différemment tout en maintenant les emplois.

J'ai entendu certains syndicats européens reprocher aux syndicats néerlandais de se montrer trop coopératifs. En fait, nous essayons toujours de peser nos décisions en tenant compte de tous les paramètres sociaux, politiques et économiques et d'agir pour le bien des salariés à long terme. Notre objectif a toujours été de maintenir les emplois et les revenus. La direction et le gouvernement nous prennent d'ailleurs très au sérieux et c'est la meilleure façon de faire entendre nos idées. La coopération me paraît conduire au meilleur résultat dans l'intérêt de tous.

Henri LOIZEAU

Pouvez-vous nous dire comment les salariés de TPG apprécient la politique de l'entreprise en matière de missions d'intérêt général ? Ces missions sont-elles remplies de la même manière qu'auparavant ? Quelles sont les nouvelles orientations de l'entreprise dans ce domaine ?

Alfred LOHMAN

Les membres de notre syndicat sont très bien informés sur toutes les orientations politiques de l'entreprise. Des comités sont organisés pour réfléchir à ces objectifs. En ce qui concerne l'implantation des bureaux de poste, le problème est un peu différent puisqu'ils ne font plus partie de l'entreprise. Je sais par contre que le souci premier en la matière a été de réorganiser le réseau en fonction de la demande des clients. Il serait en effet impossible d'implanter des bureaux partout dans le pays : ce ne serait pas viable économiquement parlant. L'entreprise a dû s'adapter sans pour autant supprimer d'emplois dans ce secteur.

Pierre SEGURA

Directeur du Service Public
et de l'Aménagement du territoire (La Poste)

Le contrat d'objectifs et de progrès pour 1998-2001 prévoit que La Poste doit dégager des résultats financiers durablement positifs pour garantir l'exécution de ses missions de service public. Or, ces résultats positifs doivent être désormais obtenus dans un contexte de plus en plus ouvert et concurrentiel au plan européen comme au plan international. En fait, aujourd'hui, 45 % de l'activité de La Poste est réalisée dans un contexte concurrentiel. Les missions de service public concernent notamment l'acheminement du courrier six jours sur sept dans des conditions

de péréquation tarifaire. Il convient d'ailleurs de noter que la péréquation est un extraordinaire outil d'aménagement du territoire puisqu'elle gomme les inégalités entre citoyens sur le territoire.

La Poste se félicite de la transposition de la directive européenne en droit national ainsi que le périmètre défini pour le service réservé. Certaines missions de service public ne sont pas incluses dans la loi : c'est le cas du rôle de banque sociale de La Poste ou de son rôle dans la distribution du RMI, alors que la loi sur l'exclusion affirme le droit au compte.

En ce qui concerne l'aménagement du territoire, la loi de 1990 prévoit que La Poste y participe mais sans préciser explicitement les conditions. Son réseau étendu constitue un outil privilégié puisqu'il est le maillage territorial le plus fin de tout le service public. Il est réparti sur le territoire sans tenir compte du facteur démographique. Cependant, certaines zones urbaines et périurbaines sont sous équipées puisque c'est dans 10 % des points de contact que se concentrent 50 % des visites annuelles à nos guichets. En fait, il est nécessaire de créer 600 nouveaux bureaux au cours des 5 prochaines années et nous nous y sommes engagés. Pour les zones urbaines sensibles, une convention spécifique a été signée entre La Poste et l'Etat pour créer de nouveaux bureaux au cours des années à venir, cette convention a été suivie d'un accord avec les syndicats.

Dans les zones rurales, la situation n'est pas homogène : il existe des zones en développement où l'on constate un déficit de bureaux mais aussi des zones où les bureaux sont en sous-activité notoire. Dans ces derniers, les moyens que nous mettons en œuvre sont disproportionnés par rapport à l'activité. Or, cette activité est le reflet des besoins exprimés par nos clients. Il faut donc nous adapter à ces besoins et collaborer avec l'ensemble des acteurs pour trouver le meilleur moyen de le faire. Nous privilégions pour cela l'adaptation de nos horaires d'ouverture et le rapprochement ou le jumelage de certains bureaux.

Notre adaptation doit se faire avec méthode ainsi que l'ont définie la loi de 1990 et le contrat d'objectifs et de progrès qui a été précédé d'une importante phase de concertation avec les associations représentant les élus. La logique de notre action repose sur une analyse de notre présence à l'échelle d'un territoire pertinent dont la taille peut varier d'une région à l'autre. Nos représentants locaux ont ainsi mis en place des instances de concertation, les conseils postaux locaux qui ont été regroupés pour être en cohérence avec cette notion de territoire pertinent (groupements de communes, établissement public de coopération intercommunale ou pays, par exemple). Nous avons également demandé à nos responsables sur le terrain de présenter tout projet d'évolution au sein de ces conseils postaux locaux.

Lorsqu'un désaccord est constaté par les partenaires au sein d'un conseil postal local, il est possible de réunir sur le sujet la commission départementale de présence postale territoriale où se retrouvent les représentants de La Poste, des élus et de l'Etat. Ces commissions font remonter au siège les dossiers les plus difficiles et, jusqu'ici, elles ont été assez efficaces, ainsi que le montrent les premiers dos-

siers traités. Je rappellerai enfin que, même si le contrat d'objectifs et de progrès permet la fermeture de certains points de contact, ce n'est pas l'objectif prioritaire de La Poste qui s'efforce toujours de trouver une alternative à ce type de mesure. Nous avons désormais un cadre de consultation tout à fait adapté.

Henri LOIZEAU

Qu'en est-il de la mise en place des maisons de service public qui semblent rencontrer d'importantes difficultés à faire coopérer des administrations différentes ?

Pierre SEGURA

La Poste est très intéressée par la notion de maison des services publics. Il existe d'ailleurs à l'heure actuelle plusieurs exemples de ce type de collaboration qui peuvent être très différents selon le lieu de leur implantation. En effet, les partenaires impliqués peuvent varier selon les besoins locaux puisqu'il s'agit de répondre de façon adaptée aux besoins précis des habitants d'une commune ou d'un groupement de communes.

Il faut pourtant constater que nous avons été gênés par le fait qu'il n'existait pas de cadre légal pour les maisons des services publics. La loi d'orientation pour l'aménagement du territoire et la loi sur les droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations et les services publics combleront ce vide. Ces lois qui ont déjà été examinées par le parlement devraient nous permettre de disposer d'un cadre légal stable sur la question. Cela ne signifiera pas pour autant que La Poste s'associera partout à des maisons des services publics. Tout dépend de la nature et de la localisation de ces points de contact, car l'objectif est de trouver les moyens de construire entre tous les partenaires une offre de meilleure qualité et à meilleur coût.

Pour conclure cet exposé, je dirais qu'il existe parfois une demande locale de présence postale qui s'explique moins par un réel besoin que par des considérations sociales. Dans ce cas, il faudra que le coût de cette implantation soit pris en charge par l'Etat puisqu'il risquerait dans le cas contraire de peser lourdement sur les comptes de l'entreprise et de compromettre ainsi son caractère concurrentiel sur le nouveau marché. Or, une poste affaiblie risquerait d'avoir des difficultés à remplir ses missions d'aménagement du territoire. Nous sommes aujourd'hui dans une phase d'adaptation du réseau dans laquelle les structures de concertation mises en place vont être amenées à jouer un grand rôle. Les élus et l'Etat pourront donc imaginer avec La Poste des formules spécifiques qui pourront être testées sur le terrain.

Courriers et nouvelles technologies de l'information

Jean-Paul VILLOT
Président de Néopost

Je tiens à remercier Monsieur Larcher pour avoir pensé à inviter une entreprise du secteur postal qui n'est ni une poste ni un transporteur. Néopost est une entreprise spécialisée depuis 70 ans dans la conception et la production de systèmes de gestion et d'affranchissement du courrier. A travers l'analyse de notre stratégie je souhaiterais vous faire sentir l'influence des nouvelles technologies de l'information sur l'interface entre l'utilisateur et la poste dans l'avenir.

Néopost est une entreprise française qui s'est implantée aux Etats-Unis où notre activité est maintenant plus importante qu'en France. Nous sommes le premier fournisseur européen et le deuxième fournisseur mondial d'équipement de traitement du courrier pour les entreprises. Notre chiffre d'affaire atteignait 400 millions d'Euro en 1998 et notre entreprise compte 3200 employés pour 450 000 clients. Notre croissance a été de 10 % en 1997 et 9 % en 1998 et nous avons créé 90 emplois en deux ans en France.

Notre métier principal est donc la fabrication et la commercialisation de machines à affranchir. Notre valeur ajoutée vient du fait que nous facilitons le courrier, tant pour les entreprises que pour les organisations postales. Nous pensons que le volume du courrier va continuer de croître au cours des années à venir du fait de forces d'entraînement considérables. Le courrier aux Etats-Unis, en Suisse ou en Scandinavie atteint 600 lettres par habitant et par an. La relation avec le PNB par habitant est frappante puisque le nombre de lettres tombe à 100 en Espagne ou en Grèce. La croissance économique est donc génératrice de courrier.

D'autre part, la gestion du courrier va changer du fait de la libéralisation du marché postal. Dans les secteurs du transport aérien et des télécommunications qui ont été ou sont en voie de libéralisation, on a constaté une très nette dynamisation du marché, une amélioration du rapport qualité/prix, une gestion plus fine des opérateurs du secteur, l'arrivée de nouveaux entrants, une fièvre d'acquisitions et d'alliance et, enfin, une accélération du changement. A l'heure actuelle, ce sont déjà des caractéristiques du secteur postal.

Le deuxième facteur de changement provient des nouvelles technologies qui ne prennent un sens que lorsqu'elles répondent vraiment à un besoin. Or, aujourd'hui, le client demande un usage facilité et sécurisé du courrier. Il ne veut plus être forcé de faire la queue à la poste ou de gérer des stocks de timbres. Il veut un dépôt de courrier proche et accessible 24 heures sur 24, un paiement simplifié, une parfaite confiance dans les délais et une confirmation immédiate de remise au destinataire.

Du point de vue des organisations postales, le service du timbre est onéreux. Les postes souhaitent également bénéficier d'un mode de paiement simple et

assuré ainsi que d'analyses fines par clients ou par produits qui étendront leur capacité de gestion et d'offres ciblées. Les attentes dans le domaine des colis sont de même nature.

Face à ces attentes, Néopost a développé des technologies nouvelles, se transformant ainsi de fournisseur de machines à affranchir en fournisseur de produits et de services informatiques spécialisés. Cette mutation était urgente puisqu'il fallait devenir une véritable force de proposition auprès des postes et bâtir un avantage compétitif. Cela a nécessité un changement radical de notre culture d'entreprise : en deux ans, nous avons augmenté notre recherche-développement de 70 %, embauché 70 ingénieurs logiciels et acquis deux sociétés spécialisées dans ces secteurs. Il y a deux mois, nous avons été introduits à la Bourse de Paris pour assurer un meilleur accès aux sources de financement.

Aujourd'hui, nous en sommes au stade du bourgeonnement des idées qui sont autant de pistes pour l'avenir. Parmi nos innovations, je citerai :

- Simply Postage qui est à la fois une petite imprimante de timbres (12¥12¥12 cm) et un portefeuille électronique. Grâce à un PC équipé pour Internet, l'utilisateur se connecte une fois par mois pour un relevé de compteur ou un rechargement du portefeuille. Ensuite, l'imprimante est utilisable déconnectée du réseau pour imprimer autant de timbres que désiré. Simply postage est également connectable à une balance pour affranchir des envois plus sophistiqués (colis ou recommandés). Elle est en vente aux Etats-Unis et nous discutons actuellement avec les postes européennes pour la commercialiser en Europe. C'est un produit qui s'adresse notamment aux PME, aux professions libérales ou aux travailleurs à domicile.

- Un timbre spécial qui a été créé aux Etats-Unis. Il contient 250 caractères d'informations cryptées qui permettent d'identifier de façon précise chaque envoi. Néopost a actuellement deux solutions en cours de qualification qui permettront d'acheter de l'affranchissement par Internet et d'imprimer ce timbre sur une enveloppe à partir d'une imprimante ordinaire. Nous comptons lancer ce produit dans la seconde moitié de 1999.

- Un kiosque postal en collaboration avec IBM. Néopost est actuellement très en avance sur ses compétiteurs dans ce domaine.

En fait, toutes les postes réfléchissent aujourd'hui à la poste et au timbre de demain. Toutes prennent des initiatives en matière de technologie. Ces évolutions auront une grande influence sur la manière dont les services postaux seront mis à la disposition des entreprises et sur le paysage postal de demain. La Poste française a mis l'accent sur la connaissance fine de ses clients et sur le télé-relevé de statistiques de consommation client par client. Un test concluant a été lancé en 1998 et La Poste disposera désormais d'un outil très performant de ciblage de ses

clients. De nombreuses autres postes sont passionnées par ce type de projets comme la poste australienne qui vient de définir son nouveau timbre et qui mettra en place un service identique en 1999.

Aujourd'hui, 100 000 machines à affranchir de Néopost sont déjà télé-chargées de par le monde . Dans les 5 ans qui viennent, on peut estimer que la majorité des machines à affranchir sera connectée à des serveurs pour des échanges bidirectionnels d'information avec les postes. De nombreux services seront alors rendus possibles : promotions, demandes ponctuelles d'enlèvement, confirmation de remise au destinataire...

En matière d'affranchissement des colis, Néopost a également pris des initiatives importantes aboutissant à des solutions qui vont modifier la mise à disposition des services par les postes. Dès la fin de cette année aux Etats-Unis, on pourra choisir sur un serveur le transporteur de son colis, choisir le point de dépôt où le faire enlever et suivre son acheminement en direct.

En conclusion, je dirais que l'énumération que je viens de vous faire frappe par sa diversité et par les approches radicalement différentes des solutions nouvelles aux problèmes d'affranchissement. Nous avons souvent rêvé dans le passé de standardisation et de solution unique mais nous savons aujourd'hui que la libéralisation est indissociable d'une plus grande prise en compte du client et d'une différenciation de l'offre. Des alliances majeures émergeront sans doute beaucoup plus tard pour mettre en commun méthodes et moyens.

Henri LOIZEAU

Vous nous avez dit que l'entreprise Néopost était d'origine française. Pouvez-vous nous donner un aperçu de la répartition de son capital ?

Jean-Paul VILLOT

Néopost était une filiale d'Alcatel jusqu'en 1992. Puis ce fut une entreprise privée jusqu'en 1998 avant d'être introduite en bourse. Aujourd'hui, 52 % du capital est détenu par des investisseurs français ou étrangers tandis que 48 % constitue un noyau dur détenu par des français comme le Crédit Agricole.

Conclusion des débats par Gérard LARCHER

Gérard LARCHER

Je tiens à remercier tous les intervenants qui ont participé à ce colloque ainsi qu'Henri Loizeau, journaliste à La Tribune et l'ensemble des participants à cette journée.

Pour conclure ces débats, je repartirai de ce qu'ont dit les différents intervenants :

- Jean-Paul Villot nous a parlé du courrier de l'avenir.
- Alan Johnson nous a rappelé que le public aimait sa poste d'état au point de militer pour son maintien dans le service public.
- Monsieur Segura nous a rappelé que le réseau français des bureaux de poste constituait à la fois une chance et un problème.
- Gérard Delfau et Pierre Hérisson ont pris la défense du service public qui est une véritable nécessité.
- Messieurs Lemercier et Lhoman nous ont démontré que le personnel des postes pouvait avoir une approche très contrastée de ce qui se passe aujourd'hui dans le secteur postal.
- Madame Sauto Arce nous a rappelé que les consommateurs avaient une attente très forte en matière de qualité du service postal. Le président de l'association des consommateurs allemands me tenait d'ailleurs le même discours récemment.
- Madame Hagelsteen et Monsieur Malhotra ont également insisté sur l'égalité de traitement dont devait être assurées les entreprises publiques et privées du secteur postal.
- Monsieur Scheepbouwer nous a démontré que nous assistions à une véritable réorganisation du secteur et qu'un nouveau paysage postal était en train d'émerger autour de quatre grandes postes européennes. Il faudrait ajouter à ces quatre opérateurs historiques DHL, Fedex et quelques autres. De nouvelles alliances sont d'ailleurs en cours et viendront modifier encore ce paysage.

Je conclurai en disant tout d'abord qu'il semble exister un certain consensus sur le diagnostic que nous portons tous sur la situation postale actuelle. Tous les intervenants ont reconnu que le secteur postal européen était en ébullition. Le ministre a même reconnu qu'il partageait certaines positions qui figuraient au rap-

port que nous avons présenté devant la commission des affaires économiques et du plan à la fin de l'année 1997. Gérard Delfau l'a confirmé.

Par contre, il nous a été difficile de définir une stratégie d'avenir claire pour La Poste. Beaucoup ont préconisé une poursuite prudente des politiques actuelles. Je pense cependant que la prudence la plus élémentaire serait de ne pas avancer plus lentement que les autres acteurs du marché. Il nous faut être présents sur le marché.

Personne n'a d'ailleurs dénoncé l'alliance avec un grand opérateur international que je préconisais comme une erreur. Cet opérateur pourrait être une grande poste historique internationale ou un spécialiste du colis qui bénéficierait de ressources financières importantes mais serait intéressé par le savoir faire et le réseau de La Poste.

Je pense qu'il ne sera pas possible d'appliquer en France une méthode semblable à celle qu'ont employée les opérateurs allemands et néerlandais. Notre histoire, notre culture et nos impératifs sont différents des leurs et les méconnaître serait une erreur dangereuse. Je suis pragmatique et je me refuse à toute théorie ultra-libérale ou ultra-étatique. La France a souvent marié la réalité du marché et les grands équilibres de l'Etat en matière de cohésion et de la solidarité sociale. Au sortir de la guerre, notre pays avait déjà choisi cette voie médiane en acceptant le plan Marshall et en constituant un réseau d'entreprises publiques. Cette spécificité est trop souvent oubliée par les grands cabinets de conseil anglo-saxons.

Il nous faut prendre en compte cette tradition mais refuser la peur qui nous pousse à un certain conservatisme frileux qui nous distingue d'autres grands pays européens. Comme British Mail, nous pouvons conserver une grande entreprise publique tout en la guidant vers une meilleure rentabilité : il ne sert à rien de nous lancer dans des réformes aussi radicales qu'inutiles mais il serait tout aussi préjudiciable de nous en tenir à des structures dépassées.

En toute chose, c'est l'intérêt du citoyen qui doit primer et il ne faut pas comprendre service public, statut public de l'entreprise et statut public du personnel. Malgré nos divergences, nous sommes tous conscients que le service public ou universel est un élément très important de notre secteur postal. Mais il n'est pas figé et je pense même qu'il peut être étendu, comme c'est le cas dans le secteur des télécommunications, par exemple. Si tel n'était pas le cas, nous aurions rapidement pris un retard technologique important en matière de téléphonie par exemple.

Nous avons chacun la responsabilité de donner à notre pays une poste capable de s'adapter. Il ne faut pas avoir peur de la concurrence si les règles du jeu concurrentiel sont équitables. Il ne faut pas s'appuyer sur des monopoles pour constituer des positions discriminatoires mais il ne faut pas non plus mésestimer la force du secteur monopolistique.

L'économie va vers une mondialisation de plus en plus grande. Face à cela, il est possible de baisser les bras en considérant ce phénomène comme une fatalité ou bien d'humaniser cette mondialisation au prix de choix politiques forts qui vont dans le sens de la mise en place d'autorité de régulations et de commissions de service public. Il faut entamer une réforme en cassant les images passéistes pour accepter le fait qu'une entreprise comme La Poste a un rôle à jouer au service de l'économie du pays. C'est un facteur de dynamisation très important de notre territoire.

———◆———

Annexe

Gérard PELLETIER
vice-président Fédération nationale des maires ruraux

La loi de 1990, avec ses effets différés, a largement modifié le paysage postal de la France. Mais les changements ne sont pas allés jusqu'au bout : La Poste n'est pas devenue privée, ni une banque, le service postal minimal ; pompeusement nommé " universel " doit, dès aujourd'hui être instauré.

Les Maires Ruraux ont toujours été clairs sur ce point : on ne peut à la fois demander à La POSTE de devenir compétitive au sens libéral du mot et continuer à assurer sur le territoire une mission de service au public satisfaisante. Le surcoût induit ne peut être supporté par les seules collectivités, du fait du désengagement de l'Etat. La cohésion et le développement du territoire est bien une mission régalienne que les lois récentes ne réaffirment qu'en termes vagues et en objectifs, sans donner les moyens techniques et financiers de leurs exigences.

La concertation locale collectivités – POSTE n'est pas seulement une affaire d'outils, mais avant tout de réalité et d'efficacité que les élus attendent presque partout. Dans le débat global des services au public, La POSTE doit s'insérer dans le dispositif complexe du global. Tous les maires savent qu'un bureau de POSTE qui disparaît, pour de simples raisons financières, c'est, bien au delà, la fragilisation du tissu local et que l'effet d'entraînement que l'on connaît mène, tôt ou tard, vers le déclin. L'école, le commerce, le bistrot, ne tarderont guère.

Laxisme local ? Désintérêt ? Erosion sociale ? Il est trop facile de le dire pour justifier, chiffres et statistiques à l'appui, l'économie brute réalisée, laquelle ignore toujours les coûts sociaux induits, mais bien sûr, différés.

Si l'on veut encore que le développement du territoire soit plus qu'une formule laissant croire qu'on le veut sans jamais s'en donner les moyens, il convient de réaffirmer :

- Que les communes ont historiquement et de plus en plus volontairement supporté financièrement la présence postale telle qu'elle est encore ;
- Que les maires sont prêts à en discuter, et au delà de leur clocher, grâce à l'intercommunalité en particulier, source de réflexion ;
- Qu'il est temps que La POSTE s'ouvre aux services bancaires à part entière, puisque les banques ont très majoritairement quitté le rural ;
- Que l'Etat, sur des plans concertés de territoires, prouve par son aide, l'intérêt qu'il porte à la présence de services intégrés dans lesquels La POSTE pourrait jouer un rôle central et non unique ;
- Que toutes les communes de France doivent être traitées de la même façon, quant au fond.

La cohésion du territoire national est à ce prix.

Imprimé pour le Sénat par les Librairies-Imprimeries Réunies
5, rue Saint-Benoît, 75006 Paris